

PREFÁCIO DE MICHAEL PHELPS

B O B B O W M A N

(TÉCNICO DE MICHAEL PHELPS)
COM CHARLES BUTLER

AS REGRAS DE OURO

**Dez segredos para se tornar
um campeão na vida
e nos negócios**

Benvirá



AS
REGRAS
DE
OURO

B O B B O W M A N

(TÉCNICO DE MICHAEL PHELPS)
COM CHARLES BUTLER

AS REGRAS DE OURO



Dez segredos para se tornar
um campeão na vida
e nos negócios

Tradução
Maria Silvia Mourão Netto

Benvirá



Av. das Nações Unidas, 7221, 1º Andar, Setor B
Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05425-902

SAC

0800-0117875

De 2ª a 6ª, das 8h às 18h

www.editorasaraiva.com.br/contato

Presidente Eduardo Mufarej

Vice-presidente Claudio Lensing

Diretora editorial Flávia Alves Bravin

Gerente editorial Rogério Eduardo Alves

Editoras Debora Guterman
Ligia Maria Marques
Paula Carvalho
Tatiana Vieira Allegro

Produtoras editoriais Deborah Mattos
Rosana Peroni Fazolari

Comunicação e produção digital Mauricio Scervianinas de França
Nathalia Setrini Luiz

Suporte editorial Juliana Bojczuk

Produção gráfica Liliane Cristina Gomes

Preparação Alyne Azuma

Revisão Maurício Katayama

Diagramação Johannes C. Bergmann

Capa Bruno Sales

Imagem de contracapa Nick Lahan/Getty Images

Imagens das orelhas 1. Arquivo pessoal. 2. Tyson Trish

Adaptação para eBook Hondana

ISBN 978-85-5717-063-6

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Bowman, Bob

As regras de ouro : dez segredos para se tornar um campeão na vida e nos negócios / Bob Bowman e Charles Butler ; tradução de Maria Silvia Mourão Netto. – São Paulo : Benvirá, 2016.

244 p.

ISBN 978-85-5717-063-6

Título original: The golden rules - 10 steps to world-class excellence in your life and work

1. Sucesso 2. Sucesso nos negócios 3. Motivação 4. Esportes – Aspectos psicológicos 5. Autorrealização 6. Treinadores de natação I. Título II. Butler, Charles III. Mourão Netto, Maria Silvia

16-0937

CDD-650.1
CDU-65.011.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso

Copyright © RAB Enterprises, LCC, 2016

Copyright do prefácio © Michael Phelps, 2016

Título original: *The Golden Rules*

Todos os direitos reservados à Benvirá,
um selo da Saraiva Educação.

www.benvira.com.br

1ª edição, 2016

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

401.610.001.001

Para Michael Phelps, cuja decisão de confiar em mim e de me desafiar foi a base da minha jornada.

Para todos os Butler nadadores.

Sumário

Prefácio de Michael Phelps

A busca de um campeão

Regra 1 – Um campeão define um “grande sonho” como sua visão

Regra 2 – Adote a atitude “Vamos com Tudo!”, e não “Cai Fora!”

Regra 3 – Corra riscos e depois desfrute os resultados

Regra 4 – Metas de curto prazo levam ao sucesso de longo prazo

Regra 5 – Viva o sonho todos os dias

Regra 6 – Uma abordagem de grupo pode resultar em sucesso individual

Regra 7 – Continue sempre motivado

Regra 8 – A adversidade vai torná-lo mais forte

Regra 9 – Quando chegar a hora, aja com confiança

Regra 10 – Comemore a conquista, e então defina o que vem a seguir

Epílogo

Agradecimentos

Apêndice I – Histórico de excelência de Bob Bowman

Apêndice II – Em suas próprias palavras: citações de Bob
Bowman

Prefácio

Tudo o que eu sempre quis foi competir nos Jogos Olímpicos. Bob Bowman garantiu que esse sonho – e vários outros – se tornasse realidade.

Bom, é claro que também fiz minha parte nos Jogos Olímpicos de Sydney, e depois em Atenas, Pequim, Londres e, finalmente, no Rio de Janeiro, em 2016. Há quase 20 anos meus dias começam com um treino de natação de manhã bem cedo, que é mais um passo para eu alcançar meus objetivos como competidor. E raros foram os dias em que Bob Bowman não esteve lá, para me receber na borda da piscina, acompanhar cada braçada, definir a série seguinte de movimentos que eu deveria treinar e, talvez o mais importante de tudo, me impulsionar com aquele forte sotaque da Carolina do Sul, dizendo “Michael, você pode fazer melhor! Muuuuito melhor!” – e, com isso, conseguir que eu me esforçasse mais do que considerava possível.

Com suas instruções e, principalmente, com sua paixão por atingir a excelência, Bob me mostrou até que ponto eu seria capaz de levar meu talento e meus sonhos.

Agora, comparando com meu primeiro dia de treino com Bob, percebo que a voz dele está mais suave e seu cabelo se tornou grisalho, mudanças pelas quais sou, em parte, responsável. Veja bem, mesmo que ele seja o melhor técnico de natação do mundo, ainda assim nem sempre concordamos em tudo e nem sempre segui ao pé da letra suas Regras de Ouro. Como em qualquer relacionamento, tivemos nossos melhores momentos e, naturalmente, nossos piores. Ainda

assim, os fatos registrados podem contar uma boa parte de nossa trajetória juntos: em cinco Olimpíadas, ganhamos 28 medalhas, incluindo 23 de ouro; ambos esses feitos são recordes olímpicos. E posso dizer que Bob e eu conseguimos transformar muitos sonhos em realidade.

Embora a aparência e as atitudes de Bob possam ter mudado sutilmente com o passar dos anos, uma coisa permaneceu igual: ele continua comprometido com seu Método passo a passo para chegar ao sucesso e à excelência, seja qual for a área de atuação da pessoa. Praticamente desde o primeiro instante em que se tornou meu técnico, Bob disse qual seria nosso projeto: ele me ajudaria a definir metas, me ajudaria a pôr em prática um plano que me levasse a atingir essas metas e me ajudaria a manter o foco nesses objetivos mesmo quando nem todos os ventos soprassem a favor. Como acabei constatando, o Método de Bob parece sempre funcionar.

Você pode ter escolhido ler este livro por vários motivos. Talvez, assim como eu, você sonhe em um dia participar de uma Olimpíada. Talvez deseje se tornar o melhor cirurgião cardíaco que o mundo já teve. Pode ser que precise de ajuda para se tornar um CEO, um pianista de concertos, o melhor pai ou a melhor mãe possível. Posso não saber qual é seu objetivo, mas de uma coisa eu sei: você veio ao lugar certo. Se tem um sonho e o desejo de ser excelente nisso, o Método de Bob Bowman vai funcionar com você. Confie em mim.

Confie em mim. Nem acredito que estou dizendo isso, quando me lembro com tanta nitidez do início do meu relacionamento com Bob. Quando estava com 10 anos e o vi pela primeira vez perto da piscina onde eu nadava em Baltimore, falei para mim mesmo que jamais nadaria para aquele sujeito. Ele dava a impressão de estar possuído, assobiando o tempo todo, andando de um lado para o outro na borda, gritando para os nadadores: “Ânimoooo, vocês aí! Ei, pessoal! Vocês podem fazer melhor!”.

Menos de um ano depois, eu estava nadando com esse grupo – e descobrindo que ele era um técnico sem igual. Sempre preparado, planejando o tempo todo aquele dia de treino e também o seguinte, extremamente determinado a atingir o nível da excelência, mesmo nas atividades mais simples. Ao longo dos dias e dos anos que sucederam, acabei compreendendo a sabedoria de seu modo de trabalhar.

A verdade é que, poucas semanas depois de eu ter entrado em seu grupo de treino, uma sintonia começou a se desenvolver entre nós. O entrosamento era tal que se ele dissesse “Pule!”, eu apenas perguntava “De que altura?”. Eu não errava uma braçada. Fazia tudo com perfeição nos treinos. Ele me dizia quantas vezes queria que eu atravessasse a piscina, e eu simplesmente obedecia. Durante todo esse caminho, comprovei quanto progresso estava obtendo em termos do meu objetivo principal. Como já disse, eu sonhava em participar de uma Olimpíada, ganhar a medalha de ouro e estabelecer um recorde mundial. Só me faltava um mapa para chegar lá. Um dia, no verão de 1997, Bob me deu esse mapa. Ele tinha marcado uma reunião comigo e com meus pais. De início, pensei que estivesse encarencado por ter aprontado no último treino. Em vez disso, ele nos disse que eu tinha chances de me destacar na nataação; disse coisas que eu queria muito ouvir. Disse que eu podia não só fazer parte do time olímpico uma vez, mas muitas vezes. E que, quando enfim participasse dos Jogos Olímpicos, eu teria chances de me tornar medalhista. Ele não garantiu nada, mas apresentou todas essas possibilidades com uma boa dose de certeza.

Por algum motivo, naquele dia decidi confiar a Bob minha carreira na nataação. Nunca me arrependi dessa decisão.

Quatro anos depois, entrei pela primeira vez na equipe de nataação que disputaria uma Olimpíada. Estava com 15 anos. Não tinha nem carteira de motorista. Mas, como havia prometido, Bob me levou a fazer algo muito especial. Partimos para Sydney, onde seriam realizados os Jogos. Não

cheguei ao pódio naquele ano, mas Bob e eu assimilamos o máximo possível de tudo naquele ambiente e começamos a mirar os próximos Jogos. De volta a Baltimore, elaboramos um plano. Quatro anos depois, ganhei minha primeira medalha de ouro, realizando mais um de meus sonhos.

Bem, como se viu, junto com o sucesso, também tive minha dose de contratempos, alguns dos quais se tornaram bastante notórios. Durante esses tempos complicados, Bob, o amigo e treinador, ficou ao meu lado, foi meu mentor e, principalmente, me disse para enfrentar o difícil dia de hoje a fim de me preparar para um amanhã melhor. Como ele enfatiza neste livro, a excelência é o resultado do esforço diário. Mas nem todo dia se sobe ao pódio. Dificuldades fazem parte do pacote. Enfrentar adversidades é um elemento importante do “treino em busca da excelência”, e sou eternamente grato a Bob por ter me ensinado essa habilidade.

As lições mais duradouras muitas vezes ocorreram quando ele e eu estávamos longe da piscina. Pode parecer estranho, mas nos grandes torneios de natação, e até nas Olimpíadas, Bob e eu nunca falávamos de estratégias para as provas. Isso tudo já tinha sido resolvido e ficado para trás, em Baltimore. Não, nos intervalos desses eventos, na maior parte do tempo conversávamos sobre a vida, e eu aprendia coisas que seriam proveitosas no futuro, quando minha agenda de campeonatos estivesse livre ou quando minha carreira na natação finalmente chegasse ao fim.

Mas, se as coisas saírem como eu quero, isso ainda vai demorar.

Quando desisti da aposentadoria para treinar para os Jogos Olímpicos de 2016, foi porque ainda queria atingir novos objetivos na piscina. Para isso, porém, precisava retomar os treinos da melhor maneira possível. Essa maneira é o Método de Bob. Ele é o mestre da tática. Bob é capaz de subdividir uma braçada em tantos detalhes que qualquer nadador – jovem ou velho, iniciante ou de nível olímpico – consegue

entender o método por trás da loucura. Bem, dizer que Bob é um gênio tático da natação é depreciar seu verdadeiro talento. Ele é um motivador e um professor. É alguém capaz de pegar uma pessoa que tem paixão por nadar e mostrar até onde ela pode ir com a capacidade que tem. Bob elaborou uma fórmula que ajuda a pessoa a passar de um nível para o seguinte, e, por meio do seu Método, a pessoa acaba descobrindo quem realmente é. Em resumo, ele torna as pessoas melhores.

Sou a prova viva disso. Sem Bob, minha história teria sido diferente, 100% diferente. Sem ele, eu não teria tido a menor chance de alcançar os recordes que alcancei, nem de ganhar as medalhas que ganhei. Acho que nenhum outro técnico teria sido capaz de me fazer chegar aonde estou hoje. Bob é inigualável. Foi ele que me ensinou a enxergar o valor de buscar a excelência e o que isso pode proporcionar. E o que isso pode proporcionar? Não medalhas nem recordes, mas recordações nascidas a partir de sonhos.

– Michael Phelps, agosto de 2016

A busca de um campeão

Às vezes, quando você para um pouco para ver o que está mais adiante, essa pausa apenas impede que a lista de coisas a serem feitas diminua, sem ajudar muito a diminuir o número de pessoas que dependem de você para alguma coisa. Sem dúvida também, não faz desaparecer aquela pilha de contas que vem se acumulando porque, bom, essa pausa pode inclusive significar uma interrupção em seus ganhos. E quando tudo isso está acontecendo, quando os monstros gêmeos chamados Ansiedade e Estresse aparecem batendo à sua porta, fica fácil levantar as mãos e dizer: “Vocês me pegaram... vocês venceram. Eu desisto”.

Mas, naquele espetacular entardecer de verão em 2013, em que o sol poente cintilava sobre a faixa de areia branca da orla de Delaware, e a brisa leve que chegava do Atlântico nos envolvia, não havia a menor possibilidade de eu ser capturado por aqueles monstros.

Sabe por quê? Poucas semanas antes, eu tinha concluído um período de alguns meses afastado do trabalho, das arenas das competições, da luta diária. Em certo sentido, tinha me afastado da vida, mas ainda sentia os efeitos da correria esmagadora. Aquela pausa tinha sido necessária. Durante a maior parte dos 16 anos anteriores, eu havia permitido que o ciclo de quatro anos dos Jogos Olímpicos me consumisse quase por inteiro, com os preparativos para a Olimpíada de Sydney se transformando na preparação para a seguinte (de Atenas), e então para a próxima (de Pequim) e finalmente para a de Londres. Claro, eu amava todas as oportunidades

que os jogos haviam trazido para mim. Viajar, aparecer na televisão, distribuir os *pins* das Olimpíadas em diversas cidades, beber cervejas locais – Foster’s, em Sydney; Tsingtao, em Pequim; Newcastle, em Londres. Muita diversão, junto com grandes recompensas.

Porém, para chegar a esses momentos magníficos, tive de me dispor a gastar quantidades excepcionais de energia psíquica. Veja bem, não estou me queixando. É o que acontece em qualquer trabalho – o de um banqueiro, de um CEO, de um programador de computador, de uma mãe ou pai – em que há muitos prazos e muitas exigências, e você está em busca de excelência, enquanto os outros se contentam com “bom o bastante”. Eu sabia que essa espécie de pressão fazia parte da fórmula do sucesso: para chegar lá, e chegar lá com distinção, às vezes é preciso um esforço maior do que você jamais imaginou.

No entanto, com os Jogos Olímpicos no Rio, em 2016, já não muito distantes, eu ainda não estava pronto a deixar a Ansiedade e o Estresse me capturarem, embora pudesse sentir a aproximação dos dois conforme começava a aumentar a lista diária de tarefas. Mas me sentia inspirado pelos desafios que esse ciclo me traria. Novos atletas para treinar, novos recordes para tentar bater. Além disso, depois de ter vivido tantas vezes o ciclo de quatro anos, eu sabia o que esperar e como lidar com praticamente qualquer aspecto que fizesse parte desse trabalho.

E mais uma coisa: eu estaria fazendo tudo aquilo sem a pressão de tornar o maior atleta olímpico de todos os tempos ainda maior.

Por isso, enquanto contemplava, naquele começo de noite de agosto, o horizonte do Atlântico recortado pelo perfil de dois adolescentes se divertindo com suas pranchas de surfe, enquanto nas passarelas à beira-mar as crianças lambuzavam a roupa dos pais de sorvete, eu me dei conta de uma coisa: aquela pilha crescente de tarefas se acumulando na minha

mesa, e na minha cabeça, não tinha poder para me derrubar.

Foi quando meu telefone emitiu um *bip*. Era o som de uma mensagem recebida. Quando li o texto no visor, pensei: *Hmmm... o que será que ele quer?*

Vamos jantar logo mais? MP

Simples, direto ao ponto, no mesmo estilo das muitas outras mensagens que ele me mandou ao longo dos quase 20 anos desde que começamos nossa parceria, período em que forçamos um ao outro a quebrar recordes, ganhar medalhas, alcançar a grandeza – e também forçamos nossa amizade a atingir alturas radicais e, em certos momentos, correr sérios riscos.

Contudo, como também aprendi com o passar do tempo, nada é tão simples quando se trata de MP, quero dizer, Michael Phelps.

Alguns dias depois, fui encontrar Michael no hotel Four Seasons, no Inner Harbor, em Baltimore. Ele tinha feito uma reserva para dois no Wit & Wisdom, um dos melhores restaurantes da cidade.

Assim que nos sentamos, eu disse a ele: “É por sua conta”.

Fazia um tempo que eu não o via; na realidade, nossos caminhos tinham se cruzado poucas vezes desde o encerramento da Olimpíada de Londres, no verão passado. Naquela ocasião, Michael havia consolidado seu estrelato de uma vez por todas, ganhando a última de suas 22 medalhas olímpicas e estabelecendo um novo recorde, mas anunciara ao mundo que estava se aposentando para fazer comerciais para a Subway, viajar pelo mundo e jogar muito golfe. Ou seja, levar a vida típica de um sujeito de 27 anos. Quanto a mim, ainda tinha uma hipoteca para pagar, uma folha de pagamentos a enfrentar e alguns atletas que queriam saber se eu podia treiná-los para se tornarem o próximo superastro. Aos 47 anos, eu não tinha condição nenhuma de me aposentar, mas também sabia que precisava de um tempo

para recarregar as baterias e avaliar onde estava e aonde gostaria de chegar. De modo que, durante os nove meses seguintes, frequentei hipódromos, passei um tempo descansando na praia, li um monte de livros, assisti a muitos programas da Food Network e, principalmente, parei e olhei para a frente.

Nesse período pós-Londres, Michael e eu nos falamos algumas poucas vezes por telefone, e de vez em quando nos encontrávamos nos jogos de futebol americano do Baltimore Ravens ou em eventos beneficentes. Mas, depois de termos atravessado juntos quatro Olimpíadas – o que significou milhares de horas de preparação em nosso “escritório” (as piscinas de treino em Baltimore) e viagens pelo mundo para participar de competições de natação em diversos lugares –, precisávamos tirar uma folga um do outro.

Todavia, isso não queria dizer de jeito nenhum que tínhamos rompido a relação.

Éramos parceiros de negócios e tínhamos planos de abrir escolas de natação em alguns locais do mundo nos próximos anos. Também estávamos conversando com um fabricante de trajes de banho para projetar e desenvolver um novo tipo de sunga para competição. Grandes projetos, sem dúvida, mas nada com prazos tão apertados que não pudessem esperar um pouco. Além disso, do meu ponto de vista, esses projetos não tinham nada a ver com aquele a que eu tinha me dedicado antes: preparar Michael para ser o maior atleta olímpico de todos os tempos.

Enquanto esperávamos o sommelier, ficamos conversando sobre amenidades. Ele perguntou como estavam indo minhas últimas experiências na cozinha – aqueles programas do Food Channel tinham me convencido a tentar ser um chef amador. E me contou sobre suas últimas proezas com o taco de golfe: “Bob, estou direcionando bem a bola, as tacadas curtas estão perfeitas, mas não consigo ler o *green*. Isso está me deixando louco”. Eu entendia o que ele estava dizendo. Nos últimos

anos de treinamento para os Jogos Olímpicos, tanto nossa amizade como minha sanidade mental tinham sido testadas ao extremo. As lembranças daquele tempo ainda estavam vivas. Quisemos encerrar a carreira olímpica de Michael com um grande desfecho e de fato o fizemos. Mas chegar lá tinha custado um nível de esforço físico e mental da minha parte que eu nem queria cogitar repetir um dia.

E, como tinha dito a mim mesmo, naquele jantar eu não ia revirar o passado. Respirei fundo e, com a taça cheia de um belo Merlot, recostei-me e relaxei... por mais ou menos meio segundo.

Michael se inclinou para a frente e apertou os olhos. Então olhou para mim e disse: “Estou pensando em voltar”. Fiquei olhando para ele. Ele esboçou um breve sorriso. “É isso. Estou pensando em participar da Olimpíada mais uma vez”, acrescentou.

Eu não sabia se pulava de alegria ou se começava a chorar. “Você quer voltar?”, perguntei, igualmente chocado e confuso. Ele meio que sorriu e confirmou com um meneio de cabeça.

Talvez eu não devesse ter ficado assim tão surpreso. Alguns meses antes, enquanto passava férias em Cabo San Lucas, acompanhado de alguns amigos, Michael me telefonara uma noite, já bem tarde, e começara a falar coisas sem sentido sobre algum tipo de retorno às piscinas. Naquela ocasião, não dei importância ao que ele dizia; simplesmente interpretei aquilo como um falatório de fim de noite típico dele e o interrompi: “De jeito nenhum”. E desliguei.

Naquele jantar, no entanto, vendo Michael do outro lado da mesa, percebi que ele falava a sério. E me perguntei por que ele iria querer passar de novo por todo o esforço de um ciclo olímpico. Seu status era lendário: Michael tinha 18 medalhas de ouro olímpicas, de um total de 22. Tinha quebrado dezenas de recordes mundiais e ganhado milhões de dólares ao longo da carreira. A mídia conhecia todos os detalhes de sua breve

vida pessoal. Se retornasse, com certeza a mídia iria atrás dele. Além disso, será que ele esquecera todo o sofrimento dos preparativos para Londres pelo qual nós dois tínhamos passado?

Finalmente perguntei: “Você se lembra dos últimos quatro anos?”.

“Não vai ser daquele jeito”, ele respondeu.

“Sim, claro”, eu disse. “Já ouvi isso antes”, reafirmei enquanto balançava a cabeça.

Ficamos em silêncio por um minuto. Pensei no que aquela decisão representaria para ele e para mim. Então, disse: “Se você quer voltar por causa de seus patrocinadores, ou se quer fazer isso porque não tem nada melhor para fazer, ou se não consegue dar um sentido à sua vida sem nadar, então não deve fazer isso. Michael, estou falando sério: você não deve fazer isso”.

Ele assentiu. Depois disse: “Bob, acredite no que estou dizendo. Não é por nada disso”.

Continuei incisivo: “Vou ser claro, Michael. A menos que queira fazer isso pelos motivos certos – e esses motivos precisam ser que você está fazendo isso por si mesmo –, não deve seguir adiante”.

Então, pela primeira vez naquela noite – aliás, pela primeira vez em todos os tempos –, Michael me encarou com a expressão de um jovem maduro e me disse: “Esse é o único motivo pelo qual quero fazer isso. Por mim. Eu amo nadar. Eu quero nadar”.

Por um instante ele ficou calado. Depois, acrescentou: “E tem mais umas coisas que eu quero conquistar”.

Foi nesse momento que eu soube que ele estava falando sério. Melhor ainda: que boa parte do que eu tentara ensinar a ele ao longo dos anos, além de braçadas explosivas no estilo livre e uma técnica de virada matadora, tinha criado raízes. Foi assim mesmo. Em questão de minutos, de repente minha vida tinha se tornado mais complicada. Eu sabia que, junto

com a Ansiedade e o Estresse, Michael também estava de novo em cena. Mas tudo bem, porque também queria dizer que, mais uma vez, eu entraria em ação para trabalhar com alguém que sabia como sonhar alto; e eu sabia o que era preciso para tornar o sonho realidade.

Michael não estava voltando para ganhar mais medalhas; ele queria *conquistar* alguma coisa. E, como tantas vezes antes, íamos fazer isso juntos. Uma braçada, uma batida de pernas, uma prova por vez, uma parceria em busca da excelência.

Ganhando um ouro por dia

Assim como em muitos outros grandes times e empreendimentos esportivos, no ambiente de negócios, na ciência, na música, na vida, Michael Phelps e eu trabalhamos juntos para vislumbrar marcos que queríamos alcançar em nossas respectivas carreiras e em nossa própria vida, e então nos esforçamos muito para chegar lá. Enquanto muita gente faz a mesma coisa em laboratórios, garagens, escritórios em edifícios comerciais, pequenas lojas nas ruas do país inteiro, no nosso caso aconteceu de nosso trabalho ser realizado dentro dos estreitos limites de duas piscinas de 50 metros de comprimento nos arredores de Baltimore. Mas havia mais uma coisa que nos tornava mais ou menos únicos em termos profissionais: seguíamos um procedimento que chamo simplesmente de Método.

Trata-se de um plano em dez etapas que comecei a experimentar quando Michael ainda nem era adolescente, mas acho que é possível dizer que deu bastante certo. E acredito que, da mesma maneira que em nossas piscinas, o Método também pode funcionar muito bem em reuniões de um conselho de diretoria, em lojas de varejo, na cozinha de uma família. Em toda situação na qual se almejem realizações e excelência no desempenho, o Método pode funcionar. E pode funcionar mesmo que você não acalente sonhos

olímpicos nem tenha um Bob Bowman elaborando planilhas para seus esforços diários.

Claro que talvez você esteja pensando que o Método funciona porque Bowman treinou um sujeito que já nasceu nadador e se tornou o maior atleta de natação de todos os tempos. Bom, Michael realmente pode ter um talento inacreditável e ser o mais notável nadador com quem já trabalhei, mas venha me visitar em Tempe – onde estou atualmente liderando o programa de natação da Universidade Estadual do Arizona – ou no Meadowbrook Aquatic & Fitness Center, que   minha piscina em Baltimore. Você ver  painéis com inúmeras fotos de outros medalhistas olímpicos que adotaram meu procedimento. Estou seguro de que meu sistema funciona tanto dentro quanto fora da piscina. Não é um processo destinado simplesmente a transformar um bom nadador em um ganhador de medalhas de ouro, mas tem a intenção de motivar a pessoa a chegar à grandeza – ganhar um ouro – a cada dia. Nas próximas páginas, vou explicitar o Método e mostrar como ele pode funcionar com você.

Para ser sincero, o Método se vale de uma fórmula simples. Junto com o atleta ou com um de meus funcionários, subdivido as coisas em seus menores detalhes e depois as reconstituo. Definimos planos a serem seguidos por um dia, uma semana, um mês e um ano, ao lado dos resultados desejados. Discutimos muito. Deus sabe quanto. (Há muitas histórias sobre como Michael e eu gritamos um com o outro ao longo do percurso que lhe rendeu mais de 20 medalhas – e, devo confessar, algumas são até verdadeiras. Logo mais vou cont -las.) No entanto, mais do que tudo, focamos um alvo e nunca perdemos esse objetivo de vista.

No caso de Michael, para que esse processo acontecesse de fato foi preciso que ele se conscientizasse de que poderia ser mais do que um bom nadador, que poderia ser um atleta de nível mundial. E tive de me conscientizar de que eu precisava trabalhar com ainda mais empenho para ajudá-lo a ser mais

do que respeitável e se tornar fenomenal. Nenhum de nós queria saber de atalhos nem truques.

Eis uma imagem de como o Método funciona: é a história de como ajudei a transformar o precário nado borboleta de Michael no mais poderoso conjunto de braçadas desse estilo de todos os tempos. Bem, não fique achando que se trata de uma tática específica e secreta de natação. O que esse episódio busca revelar é como um plano cuidadosamente orquestrado, mas adaptável, pode levar ao sucesso, quer você seja um nadador com potencial para ser um grande nome olímpico ou simplesmente alguém em busca de grandeza em sua vida diária. Essa é uma história sobre se manter focado, e isso é algo que todos precisamos garantir para ter êxito.

Tudo começou num dia da primavera de 1997, quando Michael tinha 11 anos e estava treinando com um grupo de meninos mais ou menos da mesma idade. Naquela manhã, identifiquei imediatamente um grande defeito no nado borboleta dele. Tinha a ver com o modo como ele respirava, mais especificamente com o momento em que inspirava. Sem dúvida, Michael pode ser um fenômeno do ponto de vista físico, mas até ele precisa injetar ar no corpo quando compete em provas de 50, 100 ou 200 metros de nado borboleta – talvez a braçada mais exigente da natação. No caso de Michael, ele dava uma espécie de soluço quando inspirava e tirava demais a cabeça d'água. Eu disse: “Só levante a cabeça depois que suas mãos estiverem abaixo da cintura. Com isso, você não levanta a cabeça antes da hora”.

Pense por um momento nessa instrução: parece razoável, certo? Quer dizer, até que você esteja dentro da piscina e tenha de executar esses movimentos. Aquela não foi a única recomendação: “Michael, quando for respirar de fato, só tire o queixo da água. Depois, abaixe imediatamente o rosto”.

De certo modo, esses eram detalhes mínimos que o fã de natação normalmente nem perceberia, mas, na realidade, eles estavam alterando por completo a braçada de Michael no

estilo borboleta. Foram necessários alguns meses de treino para aperfeiçoar a técnica. Aplicando o Método, Michael se cansou de me ouvir repetir as mesmas instruções. Quando eu notava que ele estava levantando demais a cabeça, que ela ficava toda para fora d'água, eu gritava: “Não, Michael! Lembre! Só o queixo! Só o queixo!”.

Como qualquer outro garoto de 11 anos, ele ficava frustrado. “Ah, é!”, ele gritava de volta, e depois dava um soco com força na água.

Eu dava uma alfinetada ou uma cutucada: ele ficava emburrado; eu incentivava: ele treinava. As instruções eram um ciclo de repetições: lavar, enxaguar, repetir. Mas foi por meio desses ciclos de instrução que finalmente chegamos ao sucesso.

E à grandeza.

Quatro anos depois, quando estava com 15 anos, Michael estabeleceu o recorde mundial para os 200 metros borboleta. Pense nisso. Desde o início do registro de recordes na natação, ao longo das décadas em que estrelas como Johnny Weismuller e Mark Spitz se destacaram, nenhum nadador tinha percorrido os 200 metros borboleta mais rápido do que aquele jovem de 15 anos. Como isso foi possível? Porque ele traçou um plano e insistiu nele.

Acredito que esse seja o poder do Método: a busca diária da excelência para atingir a grandeza de longo prazo.

Mas Michael não se tornou um recordista mundial apenas naquele dia. Um grande número de atletas e artistas, e de pessoas em geral, acha que a quadra, o palco, o pódio diante de uma equipe de vendas é onde a pessoa se destaca de verdade. A verdade é que seu desempenho mais importante deve acontecer longe das multidões, das luzes, do público cheio de expectativas. Michael tinha chegado àquele primeiro recorde mundial – o primeiro dos 39 que se seguiriam – por causa de todos os monótonos treinos e repetições que tinha enfrentado nas horas e horas de prática no início da manhã,

numa piscina em Baltimore que quase ninguém conhecia. Nossos treinos ocorriam duas vezes ao dia: às 7 da manhã, antes do horário da escola, e depois das aulas, por mais três horas, numa piscina em que a única coisa que havia para fixar a atenção era a linha preta dividindo as raias.

Nadar não é como jogar basquete ou golfe, esportes em que você pode estar ao ar livre e contemplar a paisagem de vez em quando ou se bronzear. Na natação, em vez disso, você está molhado o tempo todo, dentro da água, e usa uma enorme quantidade de força bruta muscular. E qualquer progresso que você faça é uma questão de milissegundos, não de minutos. (Isso faz você se lembrar de alguma coisa? Qualquer pessoa que trabalhe na terra dos cubículos, criando e recriando uma apresentação em PowerPoint ou a previsão de metas de vendas do mês, deve entender a trabalhadeira que também é para o nadador.)

A maioria dos treinos foi uma verdadeira batalha para Michael. Eu sei porque estava lá em praticamente todos eles. Eu via a respiração dele sair correta num dia, e no outro não. E lá estava eu para lembrá-lo, insistir, atormentá-lo, enquanto ele me olhava com desgosto. Mas ele nunca deixou de ouvir, de experimentar, de tentar melhorar.

Finalmente, quando automatizou a braçada com aqueles detalhes, quando a respiração dele ficou praticamente perfeita, eu disse: “Michael, agora você tem esse crédito no banco para sempre”.

E eu estava certo. Em suas quatro primeiras Olimpíadas, Michael competiu em 16 provas de nado borboleta e ganhou 14 medalhas.

Mas há uma coisa que vou repetir várias vezes nas páginas deste livro: não estávamos atrás de medalhas. Elas eram apenas a recompensa tangível. O que buscávamos era a excelência, e a alcançamos muitas vezes. Nesse processo, ganhamos muito mais: um apreço recíproco que resistirá ao tempo, mesmo depois de a carreira de Michael na natação se

encerrar. O que quero dizer é: pouco antes da última prova de Michael em Londres – naquele momento pensávamos que seria sua última competição olímpica para sempre –, eu o vi na piscina de treino se preparando física e mentalmente. Ele estava ciente do que estava prestes a acontecer, e eu também. Cheguei perto da borda onde, naquele momento, ele estava apenas parado. Deve ter me visto, mesmo com os óculos de natação. Eu me abaixei, mas, antes que pudesse falar alguma coisa, Michael me disse baixinho, em meio ao forte ruído do centro aquático: “Bob, eu sempre quis ser como Michael Jordan no basquete e mudar o esporte. Bob, eu sempre quis que as pessoas conhecessem a natação. E nós fizemos isso. Nós nos tornamos os melhores de todos os tempos, e chegamos juntos até aqui. Obrigado, Bob. Muito obrigado”.

Ele me pegou desprevenido e fiquei comovido. “Isso não é justo”, consegui dizer alguns segundos depois.

“Eu sei”, ele respondeu. “Você não pode ver minhas lágrimas, enquanto as suas estão escorrendo pelo seu rosto.”

Entenderam? Essa é uma conquista que vai durar para sempre, uma conquista que não precisa de medalha para ser comemorada.

Sempre procure a excelência, mesmo quando for desafiado

Frequentemente recebo convites para dar palestras em empresas e contar para os funcionários quais são os segredos Phelps-Bowman do sucesso. Em essência, o que apresento nessas palestras é uma versão condensada do que as próximas páginas deste livro vão relatar. Uma coisa que deixo clara é que o Método não traz resultados imediatos; é um trabalho que exige esforço prolongado. Isso posto, o Método também desafia a pessoa diariamente, forçando-a a melhorar em algum aspecto, a fixar metas intermediárias a caminho do grande *kahuna* e, principalmente, a não se acomodar.

Alguns meses atrás, uma empresa de alta tecnologia – a número um em seu segmento – me convidou para conversar com seus melhores vendedores. Eram os Michael Phelps das vendas. O que um técnico de nataação poderia dizer sobre vendas? Bom, o que eu disse foi: “O que quer que façam, evitem a complacência. Se vocês já são o número um, elevem o padrão, todos os dias”.

É aqui que entra em cena o paralelo entre Michael e você, o homem ou a mulher normal. Talvez você não tenha 1,93 metro e uma envergadura de 2,01 metros capaz de abraçar um volume enorme de água, e pode ser que nem acalente sonhos olímpicos. Pode ser que mire apenas uma promoção no trabalho, acompanhada de um aumento de salário que lhe permita chegar mais perto de comprar uma casa no campo. Talvez esteja precisando tirar a nota máxima em química orgânica, o que deixará uma excelente impressão na sua inscrição para a Faculdade de Medicina de Harvard.

Você tem ambições que quer concretizar, assim como Michael tinha.

O Método fará por você o que fez por ele: irá forçá-lo a elevar o padrão todos os dias, seja um pouco, seja muito; a mirar a excelência sempre que possível.

Eu sei. Atingir a excelência todo dia parece impossível. De fato, é muito difícil mesmo, principalmente por causa de todas as outras coisas que atrapalham. Michael é o primeiro a concordar nesse ponto, e aqui está a prova: depois de aclamado nos Jogos Olímpicos de Pequim em 2008 – quando, você vai se lembrar, ele ganhou oito medalhas de ouro, o maior número já conquistado por um atleta em uma única Olimpíada –, Michael passou por um período de desânimo. Ele precisava encontrar alguma coisa que o empolgasse, que recarregasse seu interesse por um esporte do qual fazia parte desde os 5 anos de idade. Por causa disso (como mencionei antes), nosso relacionamento se tornou conflituoso enquanto ele buscava essa “coisa”. Durante alguns meses, eu não sabia

quando ele estaria pronto para a próxima grande meta – e isso porque *ele* não sabia qual era essa meta. Ele passou a evitar a piscina e, quando finalmente apareceu, eu não consegui me conter e tentei incentivá-lo a participar dos próximos Jogos Olímpicos em Londres, insistindo na necessidade de focar esse alvo.

Ele reagiu à minha abordagem como um touro diante de uma capa vermelha.

“Nada é bom o bastante pra você!”, ele esbravejou, e mais de uma vez. “Tive de ganhar oito medalhas de ouro pra você me dizer ‘Bom trabalho’. Me dê um tempo, por favor!” Em certo sentido, ele estava certo. Eu jamais aceitaria dele qualquer coisa menos do que o melhor absoluto. E, quando ele apresentou esse resultado, teve de subir mais um degrau. Isso é o Método em ação.

No entanto, também sei que chega um ponto na vida de todo mundo em que a pessoa tem de definir seu próprio rumo e planejar seu próprio processo. Os melhores técnicos, os melhores chefes, os melhores pais e mães, os melhores líderes são aqueles que mostram ao seu pessoal não só como melhorar, mas também como se motivar por conta própria a ser melhor.

Uma parte muito importante do Método consiste em ensinar as pessoas a lidar com os inevitáveis desafios que a vida diária impõe. Quando trabalho com meus nadadores, a maioria adolescentes ou jovens adultos, ofereço obstáculos diários que eles devem superar. Por exemplo, desafio os homens a nadar 100 metros em estilo livre em menos de 50 segundos quando já estão exaustos depois de 15 minutos de *sprints* cruéis. Uma parte desse exercício pretende torná-los mais preparados para competir, mas isso também é um treinamento que prepara a mente deles para lidar com os monstros Ansiedade e Estresse na fase inicial dos preparativos para uma grande competição ou, o que é mais importante ainda, quando tiverem de enfrentar obstáculos

imprevistos na vida pessoal.

Mais uma vez, meu relacionamento com Michael significou assistir da primeira fila aos desafios que ele teve de enfrentar fora d'água. Como os sites e os tabloides sempre gostaram de noticiar, o “mundo real” de Michael não inclui apenas registros “de ouro”. Por vezes demais, ele foi vítima de uma terrível falta de bom senso, o que causou incidentes lamentáveis que ameaçaram prejudicar outras pessoas. Não vou dizer que aceito algumas de suas atitudes: a possibilidade de que elas tivessem causado graves problemas a terceiros é indiscutível. Mas sei também que os erros de Michael servem para lembrar que a perfeição está no ouro, não nos ganhadores do ouro. Ele aceitou as consequências de sua falta de discernimento e atualmente está usando a experiência para modificar sua vida diária. Nas próximas páginas, vou descrever como isso está acontecendo. Os exemplos têm o mesmo impacto que qualquer uma de suas vitórias em Olimpíadas.

A empolgação com a meta

Naquele jantar em que me revelou sua vontade de voltar a competir, Michael ficou repetindo que queria que seu próximo ciclo olímpico fosse divertido. Ele disse que, claro, tinha metas a alcançar e que se comprometia a dar o sangue para isso, mas também disse que queria aproveitar o processo ao máximo. Olhei para ele e sorri: “Não tem nada de errado nisso”, concordei.

Alcançar a excelência não precisa ser um caminho tedioso. Pelo contrário, deve deixar a pessoa empolgada. Você está indo atrás de algo que quer muito: desfrute cada momento! Como vamos comprovar, o Método quer que o processo seja tão gratificante quanto a recompensa é duradoura. Depois de quase três décadas treinando atletas e outras pessoas, reuni algumas estratégias que, a meu ver, podem levar qualquer um

a experimentar a intensa satisfação pessoal que vem de percorrer uma estrada que leva à realização de seu sonho. É verdade que será preciso esforço e um planejamento cuidadoso, a atitude certa, trabalho em equipe e uma mentalidade que combata os monstros Ansiedade e Estresse quando eles se aproximarem. Mas isso tudo não pode diminuir o prazer de se empenhar nessa busca.

O Método tem dado certo para muitos nadadores de primeira classe, e tenho certeza de que também funcionará para os não nadadores, inclusive você. Isso faz parte da minha missão pessoal: ajudar as pessoas a perceber que os melhores momentos da vida acontecem quando buscamos a excelência no dia a dia, uma excelência que será duradoura.

Então, pergunto: está pronto para ir em busca de algo especial para você? Excelente! Vamos lá!

Regra 1 – Um campeão define um “grande sonho” como sua visão

Era uma tarde quente e abafada, num fim de verão em Baltimore, pouco depois das duas da tarde. Uns 12 astros atuais e futuros da natação estavam reunidos numa apertada sala de reuniões cuja vista dava para as duas piscinas de 50 metros do Meadowbrook Aquatic & Fitness Center. Esse local era minha casa fora de casa (isso antes de eu me instalar de novo em Tempe, em agosto de 2015), e praticamente todos os dias quatro assistentes e eu sempre atravessávamos aquele espaço com todo o cuidado para não derrubar um copo de café em algum laptop desavisado durante nossa travessia pelas estreitas passagens entre as mesas. Nesse momento, porém, um grupo de nadadores exuberantes tinha se instalado por ali para uma breve permanência. Uma tartaruga teria mais espaço dentro do casco do que aqueles atletas ali, naquela tarde.

Uma bela cena? Talvez não, mas era um ambiente que servia bem ao meu propósito.

Naquele momento, estávamos prestes a dar início ao Método para planejar e realizar alguns sonhos incríveis. E, como acabei descobrindo depois, qualquer sonho que valha a pena um esforço inclui algum desconforto.

Estávamos ali, naquela terça-feira, 3 de setembro de 2013, e, embora a maioria daqueles jovens estivesse em vias de retomar a rotina de aulas e trabalho, todos eram rapazes e moças se preparando para algo que seria tudo menos

rotineiro. Em poucos minutos, iriam todos para o andar de baixo, pular em nossa piscina externa, nadar 5 mil metros e depois fazer uma hora de exercícios extremamente exaustivos. Após o término desse treino, iriam todos para casa, relaxar, jantar e se preparar para os *10 mil* metros no dia seguinte.

No contexto geral, o treino do dia não seria nada muito complicado para aquele grupo, que já vinha nadando essa distância diária havia anos. Mas naquele dia havia um elemento especial, pois se tratava do primeiro dia deles no processo de realizar seus sonhos mais antigos de competir, atingir a excelência e (se o plano todo der certo) alcançar o sucesso nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em agosto de 2016^[1].

Entre essa tarde e a primeira prova olímpica que iriam disputar, eu tinha 1.068 dias para treinar todos eles, e cada treino faria diferença.

Vamos lembrar o Dream Team de basquete olímpico de 1992, com Michael Jordan, Magic Johnson e Larry Bird. Ou o elenco original do *Saturday Night Live*, com John Belushi, Dan Aykroyd e Gilda Radner. Ou os gênios da tecnologia dos últimos anos, que transformaram a vida de todos nós: Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos, Larry Page e Sergey Brin. Em termos de natação, a equipe que eu estava treinando, o North Baltimore Aquatic Club (NBAC), tinha reunido um grupo equivalente de astros do esporte que, naquele momento, estava enfiado num espaço minúsculo à espera do início dos trabalhos.

Ali estava Yannick Agnel, um dos maiores nadadores em estilo livre do planeta. Esse francês tinha levado duas medalhas de ouro na Olimpíada de 2012. Talvez seja o único nadador do mundo capaz de fazer Michael perder o sono. Durante anos tinha treinado com o time de seu país na pitoresca Riviera Francesa, mas se mudara recentemente para Baltimore a fim de nadar no “majestoso” Meadowbrook,

vizinho de um ringue de hóquei, uma antiga estação de trem e uma fábrica de algodão desativada e em ruínas.

Outro medalhista de ouro em Olimpíadas, Conor Dwyer, tinha trocado as palmeiras, as praias e o sol constante da Flórida para treinar comigo. Lá também estava o vencedor da prova olímpica de mar aberto, Oussama Mellouli. Natural da Tunísia, Ous estivera treinando na Universidade do Sul da Califórnia fazia alguns anos, mas agora dizia a todos que queria saber o que Bowman podia fazer por ele em sua última participação em uma Olimpíada. Lotte Friis, uma das maiores campeãs da Dinamarca de todos os tempos, tinha acabado de se mudar para os Estados Unidos, trazendo sua afetuosidade natural, um bronze olímpico e diversas medalhas em campeonatos mundiais.

Dois outros recém-formados e promissores astros americanos da natação – Matt McLean, formado na Virgínia (medalha de ouro nos Jogos de 2012 em um de nossos revezamentos), e Tom Luchsinger, ex-aluno da Carolina do Norte, que tinha acabado de vencer uma prova nacional de nado borboleta – haviam se mudado para Baltimore para treinar comigo. Havia até alguns alunos de ensino médio no grupo, por exemplo, Cierra Runge e Gillian Ryan, que logo começariam a se destacar em torneios interescolares e do circuito nacional.

E ali estava também talvez a mais inspiradora atleta de todos: a jovem Jessica Long. Nascida na Rússia e adotada por um casal americano de classe média alta de Baltimore, ela tem as duas pernas amputadas abaixo do joelho, o que significa que, quando está na água, 90% de sua força de nado vem dos braços e dos ombros; da cintura para baixo ela obtém pouca força para nadar. Tente nadar um pouco sem o uso das pernas; agora pense em Jessica e nos milhares de metros que nada por dia, sem as pernas. Ainda assim, é uma das nadadoras paralímpicas mais condecoradas da história: já ganhou um total de 17 medalhas, incluindo duas de ouro.

Nesse ritmo, ela pode superar Michael algum dia. Por ora, contudo, sentada entre todos os demais astros que agora são seus companheiros de time, depois de ter se mudado de Colorado Springs para Baltimore para nadar, ela veio com a esperança de que eu fosse capaz de fazê-la chegar a um patamar que até então ela só vislumbrava em seus sonhos.

Sim, foi formada uma espécie de Nações Unidas de talentos da nataação. Um “Quem É Quem” dos nadadores – embora algumas estrelas estivessem faltando, como Allison Schmitt. Schmitty, como todos a chamam, treina comigo desde seus 16 anos. Percebi seu potencial logo que começou – mas poucos acreditaram nela, assim como ela mesma. Na Olimpíada de Pequim, em 2008, ela chegou ao bronze. Quatro anos depois, em Londres, aos 22 anos, levou cinco medalhas, incluindo três de ouro, e seu sorriso invadiu os lares dos Estados Unidos. Agora, deve voltar à minha equipe em poucos meses, assim que terminar seus estudos na Universidade da Geórgia. Chase Kalisz estava na mesma universidade, onde cursava o primeiro ano. Ele nada em Meadowbrook desde antes de conseguir pronunciar *mergulho*. Devia ser mais ou menos nove anos mais novo do que Michael, mas assim que começou a frequentar os treinos, ainda antes da adolescência, ele tentava desafiar seu ídolo em tiros de 25 metros, e às vezes até conseguia derrotá-lo. Em poucos meses, estabeleceu seu primeiro recorde nos Estados Unidos.

Embora Schmitty e Chase não estivessem em Baltimore naquele dia, tinham recebido um e-mail meu alguns dias antes, em que eu dizia que estava na hora de começarem a pensar adiante. Bem adiante.

Ah, havia mais um astro ali, naquela tarde. Para alguns, sua presença foi uma surpresa. Uma grande surpresa: Michael. *Mas ele não tinha se aposentado?*, foi o que provavelmente pensaram alguns nadadores. *Ele não disse para todo mundo, depois de Londres, que ia viajar, jogar golfe e dormir muito?* Ninguém ainda estava a par da nossa conversa durante

aquele jantar uns 15 dias antes, nem de que Michael enfim tinha percebido que dar tacadas numa bolinha branca não era suficiente para satisfazer aquele jovem adulto de 28 anos que ainda queria extrair mais de seu talento.

Por isso, em vez de ficar dando tacadas, MP estava ali para se reunir com seus colegas de equipe e fazer parte do maior time de natação já criado fora de uma competição olímpica. Homens e mulheres, cada qual com seus objetivos pessoais. Cada um com a visão de concretizar algo muito especial.

E eu, vaiando e aplaudindo, levando-os aonde queriam ir.

Regra 1.1 – Aposte em seu sonho de chegar aonde quer.

Desde o primeiro minuto entenda isto: não existe nada de que eu goste mais do que ajudar as pessoas a concretizar seus sonhos.

O sujeito pode trabalhar com vendas, lecionar em uma escola, ser capaz de ganhar uma medalha de ouro olímpica: não importa. Desde que tenha uma visão do que quer realizar, fico muito contente de oferecer meus conhecimentos para que chegue ao seu destino. Então vou estar ali, com a pessoa, ao vivo ou em espírito, assim que ela estiver na reta final, rumo à linha de chegada. E se ela precisar de um empurrão de último minuto? Bom, dou esse empurrão porque sei o que é preciso para ter sucesso e alcançar a excelência, todos os dias e ao longo de toda a carreira.

O Método começa com um ingrediente essencial: um sonho. Você precisa vislumbrar aonde quer ir, o que quer fazer, quem quer ser um dia, lá adiante. Em termos simples, você deve programar sua mente em direção a um desempenho, um êxito, uma cena que você enxerga acontecendo no futuro. Algo do qual você quer fazer parte. Sua visão é isso.

Por um lado, esse foi o motivo da data marcada para aquele

encontro em Meadowbrook: eu queria que cada um daqueles nadadores cristalizasse uma visão para seu futuro. Sem essa visão, não existe ponto de partida, não há como planejar um ataque. E não há como saber se você alcançou ou não o que queria.

Vou falar um pouco sobre o poder de uma visão.

Regra 1.2 – Use fatos (e sua intuição) para arquitetar seu futuro.

Era um dia de verão em 1997. Michael tinha apenas 11 anos, mas já havia batido diversos recordes nacionais para sua idade. Nessa altura, eu já era instrutor de natação fazia mais de uma década, embora estivesse circulando pelas piscinas há pelo menos o dobro desse tempo. Com base nessa experiência, eu sabia que Michael, muito embora ainda nem tivesse concluído o ensino fundamental, já estava realizando algo notável. Eu sabia que ele tinha mais conquistas pela frente, ainda mais vitórias.

Essa era a minha visão, baseada em fatos, na minha experiência e – por que não? – em minha intuição.

Alguns vendedores ficam diante de um terminal da Bloomberg o dia inteiro e depois leem *The Economist* no fim de semana. Ficam tão encharcados de tendências de mercado que conseguem prever quase tudo sem ter que recorrer a nenhum tipo de estatística de previsão. São alunos de sua profissão. Acontece a mesma coisa com os melhores CEOs, como no caso de alguns de meus heróis: Lee Iacocca, Steve Jobs e um outro sujeito que muita gente nem conhece, ou pelo menos *ainda* não conhece: Kevin Plank, da Under Armour, uma empresa de equipamentos esportivos. Esses líderes viram o futuro por causa do que estavam fazendo no presente: conversavam regularmente com seus VPs; mantinham contato constante com outros CEOs; saíam do escritório e iam espiar como andavam as mudanças no mundo dos negócios. Ao coletar

informações e esclarecimentos, puderam antecipar os desafios. E a recompensa dessas atitudes? Ações preventivas que derrotaram a competição. Iacocca anteviu a necessidade iminente de mães de jovens jogadores de futebol terem veículos capazes de enfrentar viagens de uma cidade a outra, transportando um time inteiro. Com isso, desenvolveu o Dodge Caravan. Jobs enxergou a ascensão da tecnologia móvel e, assim, nos deu o iPhone.

Enquanto isso, Kevin Plank vislumbrou o crescimento do esporte recreativo entre os membros da geração nascida no pós-guerra e introduziu no mercado o triatlo e os equipamentos de corrida de rua para esses atletas, que estavam entrando na fase madura, mas ainda precisavam de novos desafios. Visitei várias vezes a sede da Under Armour, a poucos quilômetros de Meadowbrook. Cada vez que entro lá, fico mais impressionado com a energia vibrante e visível em cada um dos funcionários, motivados pela visão coletiva que todos abraçam. O valor de mercado das ações da Under Armour nem se compara com o de uma Nike ou uma Adidas – pelo menos, ainda não. Mas, com seu foco de raio laser, Kevin ofereceu uma meta a sua equipe.

Muito bem, não estou me comparando a Iacocca, Jobs, nem mesmo a Plank. Sou um técnico de nataação e, em 1997, estava trabalhando com um bando de pré-adolescentes. Muitos deles vinham para o treino apenas porque o pai e/ou a mãe queriam que saíssem de casa por algumas horas. Mas, embora eu possa ter sido uma babá de luxo por algumas horas do dia, em outros momentos estudava todas as publicações sobre nataação que chegavam ao meu escritório. Assim, rastreei pelo nome jovens nadadores na Califórnia, em Ohio, no Texas, para ver quem estava subindo nas classificações. Fiz uma análise das práticas que meus mentores tinham usado e dos treinos que haviam levado bons nadadores a se tornar grandes atletas. Participei de congressos e assimilei os conselhos de outros treinadores. Mergulhei de cabeça na nataação.

Também estudei psicologia e investiguei os fatores que tanto motivam quanto inibem as pessoas. Eu tinha feito aulas de psicologia na Universidade Estadual da Flórida em meados dos anos 1980 e aprendera lá os melhores elementos conceituais da metodologia comportamental que um técnico iniciante como eu poderia desejar. Continuei minhas pesquisas nesse campo após a graduação, e tive de me mudar para vários lugares do país enquanto ia me qualificando para ser treinador. No intervalo de dez anos, parei em mais cidades do que um ônibus interestadual atravessando o país: Tallahassee. Cincinnati. Las Vegas. Birmingham, no Alabama. Napa, na Califórnia. Baltimore. Houve um tempo em que cada uma dessas cidades foi a minha casa. E em cada uma delas aprendi alguma coisa sobre técnicas de natação e mais ainda sobre o que faz as pessoas trabalharem, terem sucesso, fracassarem, se ajustarem, se superarem. Todo dia era uma aula do curso introdutório de psicologia.

Todas essas minhas pesquisas e experiências me proporcionaram algo de valor ainda maior: a visão do que eu queria como meu futuro. Desde que eu começara como instrutor de natação, eu queria um dia trabalhar com nadadores capazes de bater recordes. Não nadadores que ganhassem o ouro olímpico, mas que quebrassem recordes. (Vou explicar a diferença no próximo capítulo.)

Para realizar esse sonho, eu precisava estar pronto para quando surgisse no meu círculo alguém capaz de quebrar recordes. Aos 11 anos, Michael Phelps – excessivo, precoce, brincalhão – era a encarnação desse perfil.

Minha tarefa: fazer esse menino, e quem estava perto dele, ter esse sonho também.

Regra 1.3 – Deixe de lado suas crenças para poder enxergar seu sonho.

Com isso em mente, naquela manhã de agosto, convidei os

pais de Michael, Debbie e Fred, para vir ao meu escritório junto com o filho. Naquela altura, eu já estava treinando Michael fazia mais ou menos quatro meses. Boa parte desse tempo tinha sido dedicada a domar aquele potro selvagem. Fora d'água, o moleque era capaz de deixar qualquer um maluco com suas cambalhotas e palhaçadas. (Aos 9 anos, Michael fora diagnosticado como portador de distúrbio de déficit de atenção, ou hiperatividade – DDA.) Mas, quando estava na água, sua agitação dava lugar ao *foco*, um aspecto notável, especialmente para alguém tão jovem. Nos treinos, era comum para ele derrotar meninos mais velhos. Nos torneios, já exibia sinais do que viria a se tornar sua marca registrada nas provas olímpicas: a capacidade de se concentrar sob pressão. Ele olhava fixamente para a piscina, de uma ponta a outra, a mente concentrada em uma única missão: nadar rápido.

Eu tinha ensinado a ele algumas coisas sobre como manter o foco antes de uma prova, mas, para ser totalmente honesto, ele já sabia exatamente o que fazer. Em muitos aspectos Michael já tinha chegado “pronto”.

Mais do que tudo, ele vinha exibindo talento para quebrar recordes, e essa reunião com Fred e Debbie serviria para fazê-los perceber – e Michael também – que eles tinham de começar a planejar e se preparar para tudo o que aquilo significava.

Com o passar dos anos, e conforme a fama de Michael foi aumentando, a lenda em torno dessa reunião se intensificou, sobretudo toda vez que era novamente contada – quer dizer, cada vez que Debbie a repetia. Durante os Jogos Olímpicos de Londres, o mundo acabou conhecendo Debbie Phelps, uma mãe comum, a matriarca afetuosa do Time Phelps, aquela que dá vontade de abraçar, figura exuberante, cujas palavras são citadas com frequência, e que se sentava em sua cadeira no ginásio principal toda agitada, gritando com toda a força, enquanto o filho fazia coisas extraordinárias na água. A

questão é que, às vezes, Debbie tem dificuldade para conter tanta exuberância. Quando dá palestras para grupos, ela diz que, naquela reunião, fui como Carnac, o Magnífico, o grande vidente, adivinho, sábio, que Johnny Carson tornou famoso. Ela diz que esbocei todo o futuro de Michael naquela reunião: que um dia ele conquistaria dezenas de medalhas, quebraria recordes mundiais, apareceria no *Saturday Night Live*, seria uma inspiração para jovens do mundo todo começarem a nadar e, ah, inclusive que se casaria com uma Miss Califórnia.

Bom, se eu fosse mesmo tão profético, iria morar em Las Vegas, não em Baltimore.

Seja como for, mesmo que a memória de Debbie às vezes saia um pouco dos eixos, sobre uma coisa ela está certa: eu realmente tinha um sonho para o filho dela e antevia a realização de grandes feitos.

Naquela reunião, eu disse a Debbie e a Fred que estávamos lidando ali com um talento especial; que os tempos que Michael estava alcançando não eram uma enganação. Eu tinha estudado aqueles números, tinha comparado as marcas dele. Tinha pesquisado o que outros nadadores de 11 anos haviam feito e o que os havia levado a sair de cena anos mais tarde. Quanto mais trabalhava com Michael, mais me convencia de que a trajetória dele seria histórica. Disse aos dois que precisavam começar a planejar e se preparar para o futuro. Em certo sentido, assim como eu, os pais tinham de visualizar o futuro e se preparar para ele.

Minhas palavras foram: “Michael realmente tem potencial. Posso ver que ele vai fazer coisas que nenhum outro nadador é capaz de fazer”.

Debbie e Fred não eram marinheiros de primeira viagem em termos de nado competitivo. Sua filha Whitney quase tinha entrado para o time dos Jogos Olímpicos de 1996. Mas com Michael era diferente. Eu estava dizendo para o casal que seu filho, ainda no ensino fundamental, era um fenômeno em estágio embrionário. Era certo que ele estaria na equipe dos

Jogos Olímpicos e que continuaria competitivo em outras edições das Olimpíadas. Muito competitivo.

Debbie disse: “Acho que não, ele é muito novo”.

Insisti: “Debbie, como é que vamos parar uma coisa dessas? Não está sob nosso controle. Vejam bem, estou apenas dizendo a vocês o que vai acontecer. Em 2000, ele vai se destacar nas eliminatórias pré-olímpicas. Não sei se conseguirá entrar no time, mas sem dúvida chamará a atenção”. Ela olhou para o marido. Fred olhou para ela. Eu estava apenas começando. Então, prossegui: “E, em 2004, ele definitivamente vai ganhar medalhas nos Jogos Olímpicos. Daí em diante, a coisa só vai aumentar”.

Não, eu não predisse que ele ganharia oito medalhas de ouro em 2008 e que deixaria para trás o recorde de Mark Spitz, que já durava décadas, como o atleta com mais medalhas de ouro numa única Olimpíada. Mas uma coisa eu previ, e disse aos dois: ele iria realizar feitos no esporte que o mundo ainda não tinha visto. Como pudemos comprovar mais tarde, ele iria ultrapassar até mesmo essas expectativas.

Antes que a reunião chegasse ao fim, Debbie ficou me olhando por um longo tempo. Então, ela disse: “Você é louco, Bowman”.

Talvez ser um pouco “fora do eixo” seja necessário para definir um sonho para si mesmo ou para as pessoas com quem você trabalha. Você estabelece um ponto a ser alcançado e então descobre um jeito de chegar lá.

Regra 1.4 – Você não deve apenas *pensar* em seu sonho, mas sim pensar de maneira criativa.

É fácil dizer a um jovem atleta que ele precisa de um sonho. Bom, é fácil dizer isso para qualquer pessoa – um colega, o melhor amigo, um irmão, uma irmã. O fato é que definir seu sonho dá trabalho. Você quer alcançar algo, certo? Para conseguir isso, tem de se esforçar, e o processo começa com a

definição dessa visão.

De fato, para dar início ao processo de formular uma visão para si mesmo, digo às pessoas que elas precisam *pensar de maneira criativa*. Repare bem: não estou apenas dizendo que pensem, mas que pensem criativamente. Artistas, músicos, escritores, desenvolvedores de programas são todos criativos. Se perguntar a eles, vão dizer que, quando criam, estão trabalhando.

Você pode começar assim: encontre aquele lugar onde você se sente confortável. Pode ser aquela poltrona gigante, meio desmantelada, jogada no porão. Um canto na janela, de onde você costuma admirar o pôr do sol. O cume do monte que você escala todo sábado de manhã cedo. Ou mesmo o café onde você se refugia quando quer esticar um pouco a hora do almoço num dia normal de trabalho.

Seja onde for, é para lá que você deve ir. Pensar criativamente é um processo que exige local certo, onde você possa soltar a rédea de sua mente e deixar que ela navegue.

Eu faço isso o tempo todo. Tenho uma casa de praia na costa de Delaware. Depois de uma semana inteira lidando com um monte de nadadores geniosos (e seus pais irritadiços), funcionários que não deixam a área em torno da piscina tão limpa quanto eu gostaria e jornalistas esportivos atrás de alguma fofoca sobre Michael, vou para a praia. Assim que chego, pego imediatamente a bicicleta e saio para dar uma volta. No mesmo instante, a semana de trabalho se desmancha no ar. Quando volto para casa, me sirvo uma taça de vinho e vou para o deque, onde sento e começo a pensar. Por alguns momentos, fico pensando no que vem pela frente, não no que está no passado. Não penso em todos os e-mails que se acumulam na minha caixa de entrada, nem em todas as reuniões que estarão à minha espera na segunda-feira.

A única coisa que me pergunto é: *Onde estou agora? Aonde eu poderia ir?*

Tente. Entre os dez passos do meu Método para alcançar a

excelência todos os dias, esse talvez seja o mais fácil. Não demora mais do que alguns segundos e, mesmo assim, é um enorme investimento no futuro.

Nesse passo, você não está visualizando só uma coisa. Está montando um cardápio com um monte de coisas que quer fazer, se tornar, alcançar. Sim, é uma fantasia, mas você está fantasiando com um propósito. Uma parte de seus pensamentos deve incluir este subtexto: “Posso estar sonhando, mas isso poderia *realmente* acontecer”.

Talvez você esteja dizendo a si mesmo: “Quero ter um apartamento em Paris. E quero ter segurança financeira. E, já que estou mesmo imaginando, quero inclusive aprender a esquiar”. Bom, depois que tiver passado o momento de fantasiar, você vai se dar conta de que alguns desses sonhos são impossíveis de concretizar de imediato, ou mesmo nos próximos meses ou anos. Talvez seus dois filhos ainda estejam no ensino médio. Ou um de seus pais esteja envelhecendo, com a saúde começando a se debilitar. Porém, pode existir um sonho dentre todos que talvez você consiga incluir em sua lista imediata de coisas a fazer. Por exemplo, quem disse que você não pode aprender a esquiar? Comece por essa visão. É um primeiro passo rumo a algo novo.

Está achando que tudo isso não passa de uma grande besteira? Então, você nunca ouviu falar de Philip Levine. Durante anos, desde os 14 anos de idade, ele trabalhou em diferentes montadoras na região de Detroit. Voltava para casa com as unhas cheias de graxa e os músculos totalmente doloridos. Tinha todos os motivos do mundo para apenas devorar o jantar, fazer os preparativos para o dia seguinte na fábrica e cair na cama. Em vez disso, ele encontrava tempo para visualizar o futuro que queria para si.

Levine queria ser poeta. Não é maravilhoso? Um sujeito coberto de graxa, com laivos de Robert Frost. E, para ele, seus versos teriam um propósito: seriam seu recurso para dizer ao mundo como eram os operários dos Estados Unidos e o que

faziam para enfrentar a vida diária. Certa vez, ele disse a Terry Gross, apresentador da NPR [rede de rádio pública americana]: “Na verdade, achei que escrevendo poesia eu teria um meio de mudar o mundo”.

Motivado por essa visão, Levine deu os passos necessários para realizar seu sonho. O primeiro deles foi se demitir e deixar de ser operário de montadoras. Depois, começou a escrever poemas o tempo todo. Enfrentou rejeições, mas também aceitação. Depois de um tempo, venceu uma edição do Prêmio Pulitzer e em seguida tornou-se um poeta consagrado. Evidentemente, conquistou diversas coisas com seu trabalho, e, mais tarde, Terry Gross perguntou se Levine havia conseguido mudar o mundo. Ele admitiu que não sabia ao certo, mas que tinha certeza de uma coisa: ele realizara seu sonho de se tornar poeta. “Era o que eu tinha a fazer, e se isso muda as pessoas ou não, é o que tenho de fazer”, ele respondeu.

Regra 1.5 – Registre seu sonho por escrito.

A coisa mais incrível sobre o passo de formular um sonho é que a quantidade de mudanças que essa etapa engendra só é limitada por sua imaginação. Um exemplo são as sucessivas “buscas do sonho” que arquitetei ao longo da vida. Quando era bem pequeno, comecei a ter aulas de piano clássico e cresci sonhando que um dia iria reger uma grande orquestra, como um dos meus heróis de infância, Leonard Bernstein. Até o momento, essa visão não se realizou, acho que por causa de todas as horas que passo no deque das piscinas. Mas, toda vez que assisto a um concerto, ainda contemplo o futuro e me imagino no mundo da música.

Mais recentemente, com a aproximação dos próximos Jogos Olímpicos, meus sonhos costumam ter mais a ver com natação e com meus atletas. Tendo essas visões, é mais provável que eu formule um plano concreto de ação. Fico

sentado no deque da minha casa de praia e visualizo um dos meus meninos nadando os 400 metros estilo livre em 3'42". Esse é o melhor tempo do mundo na atualidade e também é um acentuado progresso em relação ao que esse atleta atualmente consegue fazer. "Se ele fizer isso", digo para mim mesmo, "irá para o Rio e será um tremendo adversário para quem estiver lá". Há noites, porém, em que sonho com coisas sem a menor relação com piscinas de oito raias e cronômetros. Por exemplo, sonho com o puro-sangue que um dia vou ter e que vai me levar à maior pista de corrida de cavalos do mundo – Churchill Downs – e me dar uma vaga no dérbi de Kentucky. Ou visualizo a torta de maçã crocante e dourada que vou preparar para o enorme jantar de Ação de Graças que organizarei no próximo outono.

Ou seja, as visões podem surgir em todas as formas, contextos, sabores e odores. Uma tem a ver com um cavalo, outra com uma sobremesa especial e uma terceira com um nadador de nível olímpico. O elemento comum a todas é que são meus sonhos. E a coisa mais incrível quando pensamos criativamente é que o processo se mostra divertido e revelador. Você fica se vendo numa situação diferente, num lugar onde quer estar. Num lugar onde *pode* estar.

Mas você tem de fazer mais do que simplesmente visualizar o futuro. Lembre-se: esse é um passo voltado para a ação. Minha sugestão é que você codifique sua visão. Por exemplo, depois de ter se concentrado em uma delas, escreva algumas palavras a respeito e guarde esse papel na carteira ou na gaveta da escrivaninha. Digo a meus nadadores que anotem sua visão ou que, pelo menos, tenham algum meio tangível de se lembrar dela. Tom Luchsinger, que está treinando intensamente para integrar a equipe de natação dos Estados Unidos a disputar o nado borboleta nos Jogos do Rio, instalou uma réplica dos cinco anéis olímpicos na entrada de sua casa. Todo dia de manhã, antes de sair para o treino, ele dá uma boa olhada naqueles anéis, um lembrete instantâneo

do motivo pelo qual ele nada 12 mil metros *todos os dias*.

Outra estratégia: conte para algumas pessoas (mas não todo mundo) qual é o seu sonho. Sou um grande fã dessa técnica porque, assim que você faz isso, já tem alguém do seu lado, alguém que pode ajudá-lo a chegar aonde você quer ir.

Veja um exemplo perfeito dessa estratégia. Já mencionei o caso de Jessica Long, a estrela paralímpica. Antes de Jessica começar a treinar comigo, eu já ouvira falar dela, mas nunca tínhamos nos encontrado. Isso mudou num dia de inverno de 2013. Nós dois tínhamos sido convidados a dar uma palestra no Boston College, como participantes de um painel que abordaria aspectos da liderança. Depois do evento, precisei sair correndo para o aeroporto a fim de pegar meu voo. Estava quase entrando no táxi que ia me levar quando Jessica me chamou: “Posso pegar uma carona?”.

“Claro, entre!”, respondi.

Enquanto o táxi atravessava as ruas de Boston, ficamos conversando sobre coisas sem importância, mas eu podia perceber que ela estava inquieta e tinha algo em mente que queria dizer. Finalmente, faltando uns cinco minutos para chegarmos ao aeroporto, Jessica foi direto ao ponto: “Sr. Bowman, meu sonho é nadar nas Seletivas para a Olimpíada, não a Paralimpíada. Quero enfrentar as provas para todo mundo”. Tudo isso foi dito de uma vez. Fiquei surpreso. Não era o tipo de declaração que eu esperava ouvir naquele momento. E ela emendou: “Jamais um paranadador participou das Seletivas. Quero ser a primeira. O senhor pode me treinar para isso?”.

Eu sabia os tempos que ela teria de fazer para passar nessas provas. Em algumas delas, teria de diminuir em até cinco segundos seus melhores resultados atuais para chegar perto. Observando as próteses instaladas em suas pernas eu sabia os desafios físicos que ela enfrentaria. Passar nas Seletivas? As chances dela eram mínimas.

Isso posto, depois de ter passado cerca de duas horas com

ela – tanto no painel de palestrantes quanto naquele trajeto de carro –, acabei conhecendo uma moça que já tinha enfrentado e conquistado muitas coisas. Defeitos congênitos. Orfandade. A vida num novo país. E lá estava ela, lançando sua ideia, proclamando sua visão, com um sorriso tão radiante que chegava a aquecer aquela tarde fria em Boston. Será que eu deveria dizer “não”?

“Jessica, ligue para mim quando chegar em casa. Vamos conversar mais sobre isso. É uma proposta intrigante”, respondi.

Alguns meses depois, Jessica se mudou para Baltimore e estava treinando em Meadowbrook junto com alguns dos melhores nadadores do mundo, todos sem deficiências físicas, e acompanhando o ritmo deles na maior parte do tempo. Quando não estava nadando, estava conversando com eles sobre sua visão de futuro.

Faça como Jessica e visualize alguma coisa que queira realmente alcançar. Pode ser correr sua primeira maratona ou voltar aos estudos para fazer um mestrado. Fale com um mentor ou um amigo sobre esse sonho, alguém de sua confiança, que vai estimulá-lo a se manter focado nesse objetivo enquanto você trabalha para realizá-lo.

Se você é um gerente corporativo ou o instrutor de alguma equipe, conte para algum colega de trabalho a história de Jessica. Você estará compartilhando uma inspiração de alto nível. Considere, por exemplo, aquela funcionária que você supervisiona e que, de repente, se encontra na metade da trajetória profissional. Há anos ela vem fazendo um trabalho excelente, mas sempre o mesmo trabalho. Convide-a para almoçar um dia. Ache uma data em que não seja preciso voltar correndo para o escritório. Durante o almoço, pergunte a ela: “Qual é seu sonho profissional para os próximos dois anos? O que você pretende conquistar? Como acha que seu papel poderia mudar?”.

Talvez ela diga que é feliz fazendo exatamente o que faz

agora, mas talvez comente sobre uma visão que não somente vai desafiá-la e fazê-la crescer como pessoa, mas que, se chegar a se realizar, poderia significar oportunidades de crescimento para a própria empresa.

Sonhe. E ajude as pessoas à sua volta a sonhar também. E a enxergar o futuro do mesmo modo que Jessica: com muitas possibilidades.

Regra 1.6 – Sua visão vai servir de moldura para o sucesso futuro.

Uma pergunta que me fazem com frequência – sejam nadadores que estou recrutando no Estado do Arizona, novos nadadores do meu programa em Baltimore ou executivos do mercado que encontro nos seminários que ministro – é esta: *Como sei quando a visão que eu tenho realmente pode ser concretizada?*

É uma boa pergunta, embora não seja fácil de responder. Prever resultados é complicado. Nos últimos anos me tornei um fã dos grandes páreos nos hipódromos e passei a conhecer as tendências de muitos puros-sangues, identificando também o que as condições da pista representam para um determinado cavalo, quais os truques dos melhores apostadores para garantir alguma vantagem nos guichês. Mesmo com tudo isso, na maioria das vezes volto para casa no final do dia com a carteira mais leve.

É impossível saber com antecedência qual vai ser o resultado. Mas é mais fácil saber o que é exatamente “aquilo” que você quer buscar. Então, tendo isso bem claro em mente, você pode planejar o percurso a ser percorrido para chegar lá.

A história sugere que as previsões que fiz naquele épico encontro com Michael e seus pais ainda ficaram aquém do que ele efetivamente conquistou. Mesmo assim, precisávamos de uma referência para formatar nosso plano de longo prazo. Ter uma visão dá sentido aos esforços cotidianos. Essa visão é

o motivo pelo qual você sai da cama todo dia de manhã e faz alguma coisa. Sem um propósito, é fácil zanzar sem rumo pelos dias, pelas semanas, pelos meses e anos de sua vida.

Após a conclusão daquela reunião, o Time Phelps ficou empolgadíssimo com tantas possibilidades. Logo depois, medidas de curto prazo foram tomadas para nos encaminhar na direção que queríamos seguir. Michael parou de jogar beisebol e lacrosse. Seria transferido para uma escola em que os professores apoiariam seu comprometimento com a natação. Ele treinaria todos os dias. É isso que fazem os grandes atletas. Embora ainda fosse um menino e sua vida cotidiana realmente não fosse mudar muito assim que o plano foi apresentado, Michael agora tinha embarcado numa trajetória que terminaria por levá-lo a um lugar especial.

E todos nós – os pais de Michael, ele mesmo, suas irmãs, eu – tínhamos essa chama acesa, ardendo no peito de cada um. Não estávamos apenas ensinando-o a nadar borboleta de maneira excepcional: estávamos construindo um nado borboleta para quebrar recordes mundiais. Não estávamos nos limitando a fazer Michael treinar e fortalecer sua musculatura: estávamos assentando as bases do preparo físico de um campeão olímpico.

Em poucas palavras, a visão precisa inspirar você. Precisa ser algo empolgante, emocionante. Precisa animar tanto seu coração como sua mente. A imagem mental de sua conquista precisa deixar você todo arrepiado. Sim, pode ser um sonho distante, talvez um pouco vago, mas não pode ser tedioso, rotineiro, o mesmo de sempre.

Regra 1.7 – Sua visão precisa ocupar toda a sua mente.

Agora você talvez esteja se perguntando: *Qual é o plano para realizar meu sonho e dedicar todo o esforço necessário para atingi-lo?* Um momento, já vamos tratar disso. Primeiro, vamos

voltar àquela reunião com meus nadadores, a que deu início aos nossos preparativos para a Olimpíada do Rio.

De dentro de um escritório do tamanho de uma caixa de sapatos, ao lado da área de reunião, eu podia ouvir os nadadores brincando e se provocando. No entanto, no momento em que abri a porta e eles me viram, a confusão toda parou de repente. Até mesmo Michael, a estrela-mor e o maior meninão do recinto, sabia que devia ficar quieto.

Alguns daqueles rapazes e moças eu já conhecia havia anos; outros, há apenas pouco tempo. Mas todos os que estavam ali sabiam de uma coisa: quando passo por aquela porta, começa o dia de trabalho.

No dia anterior, eu tinha mandado um e-mail para cada nadador com um esboço do “Plano de Ação” que, no melhor dos mundos, levaria todos a realizar seu sonho fundamental. Para deixar ainda mais claro, o sonho *não* era voltar do Rio com o ouro. Um número muito grande de fatores fora de nosso controle poderia atrapalhar a realização de um sonho tão especial. Em vez disso, nossa missão era simplesmente colocá-los em condições de concretizar essa possibilidade, usando o tempo entre setembro de 2013 e a primeira prova de natação nos Jogos Olímpicos de 2016 para prepará-los a fim de competir no mais alto nível possível – e, ao mesmo tempo, ensinar a todos eles alguma coisa sobre si mesmos que pudessem preservar muito tempo depois de ter sido extinta a tocha olímpica.

Eu esperava que aquela reunião fosse rápida, algo de no máximo 30 minutos. Pensava em rever o Plano de Ação, mas minha expectativa principal era reforçar a intenção daquele programa. Com os nadadores sentados em cadeiras dobráveis, daquele jeito desleixado típico de atletas em forma, fui à frente do grupo e expliquei tudo:

“Quero que cada treino seja relevante. Quero que vocês tenham um motivo para estar aqui. Temos uma cultura de excelência aqui no North Baltimore Aquatic Club, aqui em

Meadowbrook. Alguns de vocês treinam comigo há vários anos e outros há apenas pouco tempo. De todo modo, vocês sabem que não damos importância para instalações de luxo, uniformes sofisticados, treinos e máquinas com tecnologia de ponta. Não... aqui é apenas um lugar onde o desempenho deve atingir os níveis mais altos. Sim, em essência, esta é uma piscina, mas também é um lugar com sua própria cultura. É uma combinação de pensamento estratégico, planejamento e comprometimento total com alcançar os próprios objetivos, dando pouca importância às condições exteriores. Tudo aqui se trata de quem você é por dentro e de como decide lidar com sua vida e com a natação.”

Recuperei o fôlego e continuei.

“Vamos pedir mais esforço, mais foco, mais persistência, mais resistência, mais treino, mais ideias criativas, mais solução de problemas e mais honestidade do que vocês jamais puseram em prática. Esses são os sinais distintivos dos campeões. Pessoal, este é o primeiro dia de nossa preparação para o Rio 2016. É disso que trata esta reunião. E são essas as coisas em que acredito. Esses são os objetivos. Esse é o Método que vamos seguir.”

Parei por um instante e observei o grupo. Tentei olhar cada um deles nos olhos, para avaliar o nível de interesse. Depois, segui em frente: “Quero deixar absolutamente claro o que espero porque, se vocês não toparem, tudo bem. Podem sair agora mesmo. Mas, se quiserem ficar, é assim que vamos fazer”. Parei e, mais uma vez, olhei direto para cada um deles. Todos aqueles nadadores estavam com o olhar firme em mim. Eu sabia que os tinha envolvido no projeto e sabia que eles tinham consciência de por que estavam ali. Eles tinham vindo por um motivo.

Tinham um sonho, e eu ia ajudá-los a transformar esse sonho em realidade.

Regra 2 – Adote a atitude “Vamos com Tudo!”, e não “Cai Fora!”

Quero contar agora uma de minhas histórias favoritas sobre Michael Phelps. Gosto dela por muitos motivos, mas um é especial. Veja se consegue descobrir qual. (A propósito, para narrar o episódio mudei o nome de uma pessoa da história, e você vai entender a razão disso em um instante.)

Alguns meses antes dos Jogos Olímpicos de Atenas, em 2004, Michael e eu fomos a um jantar beneficente organizado por uma entidade de Baltimore. Durante esse evento, encontramos a mãe de um dos colegas de turma dele em Meadowbrook. Nessa ocasião, Michael estava com 18 anos, fazia apenas um ano que tinha se formado no ensino médio e não estava acostumado a frequentar jantares de luxo. Além disso, nosso foco imediato eram as próximas Seletivas Olímpicas, nas quais seria definido se Michael faria ou não parte do time que iria para Atenas. Por isso, nessa noite ele estava um tanto ansioso, o que não era uma condição favorável para interagir com a dona Sabe-Tudo que se aproximou de nós e disse: “É verdade, Michael? Você está pensando em fazer os 100 metros borboleta nas Seletivas? Por quê? Você não tem a menor chance de vencer essa prova na Olimpíada”.

Ah, dona Sabe-Tudo, aqui não é o melhor lugar para esse tipo de comentário. Percebi na hora que Michael tinha ficado irritado e estava pensando em como retrucar. Mas um segundo antes que ele disparasse uma resposta, me intrometi e disse:

“Precisamos ir, dona Sabe-Tudo. O bufê está nos chamando”. Poucos minutos depois, enquanto jantávamos, Michael soltou os cachorros.

“Desde quando ela entende disso?”.

E eu respondi: “Deixe pra lá. Ela não entende nada”.

Vamos acelerar o filme e chegar logo a dez semanas depois, a noite de 20 de agosto, no Centro Aquático Olímpico de Atenas. Lá está Michael, nadando numa piscina não muito distante da do campeonato, relaxando... depois de ter conquistado a *medalha de ouro* na final dos 100 metros borboleta. Sim, ele venceu a prova e quebrou um recorde olímpico. Segundos após sua vitória, eu saí do estande para procurá-lo. Ele tinha disputado lado a lado com Ian Crocker, detentor do recorde mundial, que se mantivera na frente dele até a última braçada da prova. Eu queria saber no que ele tinha pensado enquanto se esforçava desesperadamente para cobrir a distância. Queria saber qual era a sensação de ganhar a sexta medalha em seis noites. E, acima de tudo, queria saber onde iríamos jantar.

Mas ele já tinha outros planos em mente.

Quando me viu, chamou: “Ei, Bob!”.

Hmmm. Não gostei do tom de voz dele. Parecia estressado, não era a voz de um garoto empolgado que acabara de vencer uma tremenda competição. Eu me abaixei para chegar mais perto do deque. “Sim?”, disse, nervoso.

“Lembra daquele jantar beneficente de dois meses atrás?”, ele perguntou.

“Siiiiim...”, respondi, prolongando um pouco a resposta.

“Lembra quando a dona Sabe-Tudo disse que eu nunca venceria os 100 metros borboleta e que nem deveria tentar?”. Confirmei com um meneio de cabeça. Um sorriso maroto começou a se desenhar no rosto dele. “Pois é, dona, e agora?” E, com isso, ele se virou e começou a nadar com calma, um garoto com mais uma medalha de ouro e, aparentemente, uma preocupação a menos na cabeça.

Conforme ele se distanciava, pensei: *Então é nisso que você pensa quando está nadando pelo ouro? Em uma dona de casa de Baltimore?*

Regra 2.1 – “Vamos com Tudo” pode transformar uma aposta em uma lenda.

As pessoas me perguntam o tempo todo: “O que faz Michael ser um nadador tão bom?”. Elas esperam que eu diga que é o tamanho dele, com uma envergadura de 2,01 metros, o que é muito útil quando chega o momento de tocar a parede da piscina. Ou seus pés tamanho 46, que algumas pessoas desconfiam que funcionam como nadadeiras. Ou o fato de ele poder comer 57 asinhas de frango em uma hora e, em seguida, nadar sem passar mal.

Querem que eu diga que ele é o Super-Homem.

Mas então eu conto uma história como essa da dona Sabe-Tudo e a resposta se torna *tão* óbvia... O que faz de Michael o maior campeão olímpico de todos os tempos é algo que cada um de nós pode incluir na busca do sonho: a atitude certa. O tipo de atitude que leva ao sucesso. E com isso não estou dizendo que Michael simplesmente adora ganhar. Isso nem precisa ser mencionado no caso de um atleta que conquistou o que ele conquistou.

Não... a atitude dele contém um elemento mais sutil.

É o seguinte: Michael não suporta perder. E detesta que lhe digam que não pode alcançar certo objetivo. Ou que os outros o considerem falho. Foi essa atitude – que apelidei de “Vamos com Tudo” – que lhe permitiu competir em tantas Olimpíadas. Essa atitude o colocou no pódio um número recorde de vezes. E fez os céticos como aquela dona Sabe-Tudo se transformarem em pessoas que acreditam.

Quero deixar uma coisa clara: a atitude certa, a atitude Vamos com Tudo, pode transformar apostas de longo prazo em verdadeiras lendas. A atitude errada – que costumamos

identificar nos reclamões, nos preguiçosos e nos folgados – faz com que o instrutor, o chefe, o gerente fiquem gritando “Cai fora!” para os que não demonstram garra. Meu plano para a excelência no dia a dia e para conquistas no longo prazo funciona melhor com a turma do Vamos com Tudo.

No meu Método de dez passos, ter ou desenvolver a atitude Vamos com Tudo é um elemento importante. Aliás, essencial. Você só conseguirá desfrutar completamente o sucesso se tiver a tendência de ser um participante positivo, inspirado, perguntando “O que mais posso fazer?” e se demonstrar essa tendência o tempo todo durante o processo de alcançar seu sonho.

Regra 2.2 – Mire a realização, não a medalha.

Repare que não uso o adjetivo “vencedora” para descrever a atitude certa. Há um motivo para isso, que evitei explicitar no capítulo anterior. Você lembra que minha visão como técnico, no início da minha carreira, era desenvolver nadadores para quebrar recordes, não para ganhar medalhas de ouro olímpicas. Agora, vou explicar a diferença, e isso vai ajudar a enxergar o valor da atitude Vamos com Tudo.

Durante todos os anos em que venho treinando Michael e outros nadadores do primeiro escalão, nunca defini que a missão número um de algum deles fosse “ganhar uma medalha de ouro olímpica”. O que eu digo a todos, porém, é: “Medalhas de ouro estão fora do nosso controle. Outro nadador pode simplesmente se sair melhor do que vocês no dia da prova”. Mas se o objetivo é quebrar um recorde – cravar o melhor tempo possível –, isso eles podem visualizar como algo tangível, algo que pode ser alcançado, que está dentro de seu controle.

Para que o jovem atleta enxergue essa distinção, ele precisa ter a perspectiva adequada: uma postura voltada para obter satisfação pessoal e servir às necessidades de um time,

não apenas dirigida a conquistar reconhecimento público.

Não me entendam mal: adorei receber um tratamento cinco estrelas por ser o técnico do Michael. Vencer é ótimo e significa recompensas maravilhosas. Sem dúvida, foi uma experiência incrível na NBC para falar sobre Michael após seu desempenho como medalhista de ouros olímpicos. E fui nomeado técnico-chefe da equipe masculina de natação dos Estados Unidos para a Olimpíada do Rio em parte, sem dúvida, por causa de meu sucesso com Michael. E por falar em Phelps: ele não seria capa da *Sports Illustrated* meia dúzia de vezes se todas as suas medalhas fossem de prata.

Mas quando Michael e eu estamos sozinhos, longe das câmeras e dos microfones, falamos dos tempos que ele está conseguindo, não do número de medalhas que conquistou. O que o motiva é o desempenho pessoal, é a excelência. Esse foco resulta de ir em busca de seus objetivos com a atitude certa.

Vou mostrar como funciona.

Regra 2.3 – Adote a abordagem “Por que não tentar, pelo menos?”.

Em Meadowbrook, temos um lema que está fixado nos nossos murais de avisos, assim como nas camisetas que os nadadores mais jovens usam nas competições: “Atitude. Ação. Realização”. É um lema curto, de fácil memorização, que resume perfeitamente o que pensamos ser necessário para ter sucesso na piscina e na vida.

Percebeu o que vem primeiro? A atitude. Acredito que ninguém alcança nem realiza nada se não tiver a atitude certa na piscina, na sala de aula, no escritório, até na sala de estar de casa.

Como já salientei, todo mundo pode ter um sonho. Lembre: basta um pouco de pensamento criativo, de imaginação. E todos conhecemos pessoas que falaram de seus sonhos: *Quero*

mudar de carreira. Quero me alimentar de modo mais saudável e perder 15 quilos. Quero usar meu dinheiro com mais inteligência e economizar para ter uma casa quando me aposentar. Quero ajudar meus filhos a aproveitar o máximo de sua juventude. Todos nós podemos sonhar com alguma coisa. Podemos visualizar algo e dizer “Uau, não seria fantástico se...?”.

E o que acontece, então? Na maioria das vezes, essa visão não dá em nada.

Aceitamos resignados o trabalho que já temos e o pagamento confiável que ele rende. Temos uma recaída e paramos na primeira lanchonete com *fast-food* em vez de lembrar nossa meta e fazer em casa uma refeição saudável com salada e salmão. Decidimos entrar numa partida de golfe de 36 buracos, em vez de numa de 18, esquecendo que as crianças já planejaram uma noite de filmes em família.

Essas são nitidamente falhas de atitude. Do meu ponto de vista, se sua atitude carece de inspiração, é relapsa, não corresponde à sua visão, então nada de valor poderá ser realizado. Mas, se a atitude é inversa, bem, então coisas excepcionais podem acontecer.

Minha avó Helen tem um bom exemplo do que quero dizer.

Como cresci nos arredores da cidade de Columbia, na Carolina do Sul, eu levava uma típica vida suburbana na maior parte do tempo: escola, futebol americano, banda e, depois, muita natação, quando descobri o esporte aos 11 anos. Porém, quando chegava o verão, eu passava vários dias na fazenda dos meus avós, uma propriedade de 40 hectares na minúscula cidade de Clover, também na Carolina do Sul (população = 5.399). Foi ali que minha mãe e seus seis irmãos foram criados por seu taciturno pai, Tom, e por sua explosiva mãe, Helen. Quando era menino, eu esperava ansiosamente pelos dias que passaria na fazenda, longe de meus pais, não só porque eu de fato havia aprendido a adorar o trabalho de limpar estábulos e colher milho, mas também porque podia conversar com minha avó Helen e ouvir as histórias que ela

gostava de contar, como esta.

Ela me disse que, no dia em que completou 55 anos, e seus filhos já tinham crescido e saído de casa, ela decidiu ir atrás de um sonho que acalentava havia 30 anos: fazer faculdade. “Por que você precisa disso agora?”, meu avô perguntou. Ela não respondeu. Minha avó era do tipo que pensava *Por que não tentar, pelo menos?* Assim, na época em que seus amigos e parentes da mesma faixa etária estavam se preparando para se aposentar ou diminuir o ritmo de trabalho, ela foi em busca do título de bacharel.

Em minhas viagens pelo mundo, conheci algumas das pessoas mais famosas e bem-sucedidas de nossos tempos, como o ex-primeiro-ministro britânico Tony Blair e o ex-campeão mundial dos pesos-pesados Muhammad Ali. No entanto, quando me perguntam quem é meu herói, digo que é minha avó Helen. Ela me ensinou o poder de uma abordagem em relação à vida baseada em *Por que não tentar, pelo menos?* Essa atitude tem servido muito bem a mim e a várias outras pessoas.

Regra 2.4 – Siga em frente com uma energia positiva.

Minha avó e eu passamos bons momentos juntos. Michael e eu também passamos bons momentos juntos – e em grande quantidade. Nos últimos 20 anos, desenvolvemos um relacionamento multifacetado: técnico/atleta, sócios, amigos. Porém, mesmo que estejamos juntos boa parte do tempo, ele ainda me parece às vezes aquele garoto que costumava deixar os salva-vidas malucos provocando brigas de toalha com os colegas no vestiário de Meadowbrook.

Com essa imagem em mente, bom, não é sempre que penso nele como alguém muito profundo. Mas, há poucos anos, disseram que Michael afirmou o seguinte: “Não se pode pôr limite em nada. Quanto mais você sonha, mais longe

chega”. Essa declaração foi muito tuitada, e por um motivo justificado. Michael estava falando de seguir em frente e, para fazer isso, é preciso ter energia positiva.

Vou dar um exemplo de alguém que aplica essa energia a seus esforços diários. Apresento a vocês Tom Luchsinger. Em Meadowbrook, chamamos Tom de “Senhor Perfeito”, mas não por causa de seus recordes em campeonatos de natação. Na verdade, desde que se profissionalizou depois de uma carreira notável na Carolina do Norte, Tom vem tendo bastante dificuldade nos torneios. No primeiro ano em que treinou comigo, nosso trabalho teve como objetivo definir o que estava atrapalhando Tom em suas esperanças de se preparar para as Seletivas de junho de 2016 para a próxima Olimpíada.

Entretanto, embora ficasse frustrado nos dias de competição, Tom não permitia que os resultados atrapalhassem seu rendimento diário. Bom, ele tem um temperamento alegre que faz todo mundo à sua volta se sentir melhor, mesmo quando sabem que vão encarar um longo dia de treino na piscina. A natação pode ser um esporte tedioso. Os treinos ocorrem o ano inteiro e costumam começar antes do nascer do sol. No primeiro ano em que Tom treinou comigo, Baltimore teve um de seus invernos mais rigorosos em décadas. Muitas manhãs eu mesmo olhava pela janela e não queria ir treinar, e olha que nem tenho que entrar na água! No entanto, todo dia de manhã Tom estava lá, sempre pontual. Também era ele quem ia buscar os companheiros quando o carro deles não queria pegar. Ele ainda se lembrava das datas dos aniversários e mandava tuítes para que os outros se lembrassem também.

Entendeu? *Senhor Perfeito*.

Tínhamos sorte de contar com Tom em nosso clube. Ele tinha a atitude Vamos com Tudo, e por causa disso o time do NBAC – técnicos, nadadores, a equipe de apoio – trabalhou coletivamente para deixá-lo pronto para as próximas

Seletivas.

Regra 2.5 – Faça um favor a si mesmo: evite o entusiasmo negativo.

Confesso: tive sorte de Tom Luchsinger ter me procurado para ser seu técnico. Ao longo de nossas sessões de treino, acabei conhecendo sua ética de trabalho e sua dedicação às pequenas coisas. Mas, às vezes, não podemos nos dar ao luxo de “descobrir” se a pessoa tem ou não a atitude certa. É preciso determinar se essa qualidade existe antes de trazer a pessoa para sua empresa ou seu time.

Bom, naturalmente, você vai perguntar: como saber se a pessoa tem a atitude *certa*, e não apenas “atitude”? Boa pergunta. A resposta é mais difícil de encontrar.

O que aprendi com o tempo é que identificar a atitude Vamos com Tudo é um processo de tentativa e erro. Depois de todos esses anos, posso garantir que fico com a atenção perfeitamente focada no meu objetivo quando preciso escolher um nadador ou um funcionário que seja certo para meu programa. E o que sei, sem sombra de dúvida, é que devo tornar o Vamos com Tudo uma prioridade nessa busca; caso contrário, meu time sofrerá as consequências. Portanto, o que faço é bancar o detetive, procurando pistas que me indiquem se aquela pessoa é ou não indicada para meu time, e se eu sou ou não indicado para ser o treinador dela.

Quando Michael estava com 11 anos, ele deu muitas pistas. Eu costumava observá-lo quando ele fazia com os amigos uma brincadeira que chamavam de Bola na Parede. Eles corriam por uma longa parede que tínhamos em Meadowbrook, tentando se esquivar de uma bola de tênis. Michael se esquivava, saltava, abaixava, fazia qualquer movimento necessário para evitar ser atingido. Na maioria das vezes, conseguia.

Nessa época, ele não era um campeão olímpico, mas, com

aquela brincadeira, sem dúvida deu indícios de sua natureza competitiva.

Pistas. Você tem de ir atrás delas porque, como gerente de equipe ou técnico de atletas, uma de suas tarefas básicas é trazer novas pessoas para a organização ou para o time. Para continuar competitivo, você precisa atualizar o estoque de talentos com novos integrantes. Na etapa da contratação, você em geral analisa currículos; na minha opinião, essa é uma das maneiras mais ineficazes de recrutar hoje em dia. Sem dúvida, o currículo inclui as conquistas e os sucessos do candidato. Mas se você já está no mercado como gerente, treinador, técnico ou equivalente há tempo suficiente, sabe que o currículo só mostra uma parte da história da pessoa. Raramente diz como ela obteve esses resultados. Como reagiu diante de um fracasso. Se ajudou outras pessoas a cumprir prazos, varando a noite com elas. Quanto é agradável trabalhar com ela ou perto dela, se ela chega com muito cinismo para as reuniões de segunda de manhã.

Em última análise, você quer saber se essa possível contratação tem a conduta, a ética profissional, o desejo, os recursos para se encaixar em seu grupo. Você quer saber que abordagem – sim, que atitude – essa pessoa vai adotar no trabalho.

No meu caso, quero saber que espécie de entusiasmo essa pessoa vai trazer para o time: positivo ou negativo? Agora você está se perguntando: *Entusiasmo negativo? Mas existe isso?* Eu sei, parece uma contradição. Mas o que quero dizer é que algumas pessoas simplesmente não conseguem transmitir paixão por um projeto ou um sonho. Elas até dizem que querem realizar algo, mas seus atos não refletem esse desejo. Em certo sentido, estão negando o entusiasmo que possam ter.

Portanto, quando estou contratando alguém para a equipe de apoio ou um novo nadador para o time, busco sinais tanto de entusiasmo “positivo” quanto de “negativo”. Dá trabalho,

você precisa ser um pouco detetive, mas o ganho final é enorme. Por exemplo, em 2011, um pouco antes da Olimpíada de Londres, comecei a buscar um novo técnico-assistente, alguém que eu considerasse capaz de um dia ocupar meu lugar quando tivesse encerrado meus dias de treinador. Claramente, uma contratação importante.

Entrevistei diversos técnicos, inclusive Erik Posegay, um sujeito até que novo (na época tinha apenas 31 anos), que veio muito bem recomendado. Em meu primeiro contato com Erik, devo dizer que não fiquei muito impressionado. Pedi que ele me falasse um pouco sobre si mesmo, sobre algo que não estivesse no currículo. Ele parecia tranquilo, discreto... pois é, pouco inspirador. Pensei: *Será este o sujeito a me substituir, Bob “Boca Grande” Bowman?* Eu já estava quase desistindo dele nessa entrevista quando lhe pedi que falasse de seus nadadores e dos métodos que considerava eficazes. De repente, a personalidade de Erik mudou da água para o vinho. Os olhos dele ganharam brilho, e nossa conversa também. Ele começou a contar alguns casos de sucesso de seus atletas, inclusive um rapaz ainda no ensino médio que tinha acabado de conquistar um novo recorde nacional. Ele falava de como “tínhamos conseguido”, e não de como “eu consegui”. Ficou muito entusiasmado.

Descobri o que despertava sua paixão: levar jovens atletas a se desenvolver e se aperfeiçoar sob sua supervisão.

Erik tinha aquilo que eu estava buscando: habilidades para treinar, para gerenciar e, principalmente, para exibir entusiasmo positivo. Alguns dias depois, ele se tornou meu novo técnico-assistente.

Regra 2.6 – Demonstre claramente sua abordagem Vamos com Tudo.

Fazer papel de detetive é essencial para se descobrir a verdadeira atitude. Aprenda a desempenhá-lo bem. Quando

entrevistar um candidato a emprego, por exemplo, faça perguntas que possam decifrar quanto ele se preparou para a entrevista. As respostas são estudadas, têm conteúdo, ou são meros chavões? No mesmo sentido, repare bem nas perguntas que o candidato faz a você; o ideal é que ele seja incisivo, não previsível. A pessoa deve desafiar você. Na segunda entrevista, avalie tanto a profundidade quanto o tom das respostas que ele oferece. A voz do candidato deve transmitir energia, confiança, segurança. A essa altura, você deve sentir que está conversando com ele, não o interrogando. As atitudes de vocês dois estão alinhadas. Você enxerga a visão dessa pessoa, escuta o entusiasmo que a motiva.

Como se pode perceber, sou um grande fã do entusiasmo positivo. A tarefa do técnico é ajudar a pessoa a transformar seu sonho em realidade. É isso que faço, mas, antes de poder ajudar alguém, a pessoa precisa me convencer que realmente quer concretizar sua visão. A atitude que adota e como a manifesta costumam ser os melhores indicadores nesse sentido.

Yannick Agnel é prova disso.

Na primavera de 2013, eu tinha levado meus nadadores a Colorado Springs e ao centro de treinamento do Comitê Olímpico dos Estados Unidos para um período de várias semanas de treino em piscinas de altitude elevada. Ao longo dos anos, acabei aprendendo que treinar no ar rarefeito das Montanhas Rochosas era capaz de deixar minha equipe especialmente forte para enfrentar a temporada de competições. Uma tarde, durante aquela viagem, fui almoçar com Keenan Robinson, minha fortaleza fazia muito tempo, responsável pelo condicionamento físico do time, meu instrutor atlético. Como costumo fazer, fico checando o iPhone enquanto estamos comendo. A certa altura, recebi uma mensagem direta via Twitter.

Gostaria de nadar com você, dizia.

Como é?, pensei. Que mensagem esquisita. Então, fui ver

quem a tinha enviado e imediatamente achei que estavam de brincadeira comigo.

Yannick Agnel era o melhor nadador da França. Nos Jogos de Londres, no ano anterior, tinha liderado uma equipe de revezamento que derrotou o nosso time, e olha que o quarteto dos Estados Unidos incluía Michael! Tinha sido uma das duas medalhas de ouro que Yannick ganhou naquela Olimpíada (ele também ficou com uma de prata). Todos do universo dos esportes sabiam que ele tinha potencial para realizar grandes feitos, por sua juventude (tinha 20 e poucos anos) e sua constituição. Era mais alto que Michael, tinha dois metros de altura.

Olhei para Keenan e disse: “Não pode ser *aquele* Yannick. Por que ele iria querer sair da França e vir nadar em Baltimore?”. Parei um instante. “Se esse cara realmente quer falar comigo, ele que me mande um e-mail.”

E foi exatamente o que ele fez, alguns segundos depois. O texto de Yannick começava assim: “Eu realmente gostaria de conversar com você”.

Devo reconhecer que eu continuava cético, mas agora começava a ficar curioso. Mandeí um e-mail bem conciso para esse rapaz que se chamava Yannick, informando que estaria no Colorado apenas até sábado e que em seguida tinha uma série de viagens já planejadas. Só estaria de volta a Baltimore algumas semanas depois. “Ligue para mim quando eu estiver de volta”, digitei, apertei *Enviar* e olhei para Keenan do outro lado da mesa.

“Isso deve encerrar a conversa”, eu disse.

Alguns minutos depois... *buzzzz*.

“Posso encontrá-lo em Colorado Springs no sábado?”, dizia o novo e-mail dele. Eu não tinha muito mais a dizer além de “Você que sabe”.

Três dias depois, um gigante de cabelo castanho apareceu em pleno centro aquático. Com um discreto sotaque francês, ele me cumprimentou: “Olá, sou Yannick Agnel”.

A conduta dele como um todo (embarcar num voo internacional tão em cima da hora, voar quase 8.500 quilômetros para encontrar um desconhecido) e sua explicação (“Quero me tornar um nadador ainda melhor”) demonstravam não somente seu entusiasmo pelo que eu poderia fazer por ele, mas também sua visão: havia algo que ele queria realizar e conquistar.

Apertei a mão dele e disse: “Bem-vindo à equipe”. Yannick sorriu e disse: “*Très bien!*”. E ambos caímos na risada.

Naquele verão, ele ganhou duas medalhas de ouro no Campeonato Mundial.

Regra 2.7 – Quando sair dos trilhos, ajuste de novo a abordagem.

Uma pausa para a realidade: sei que passei um bom tempo falando do valor de uma atitude positiva e comprometida com a realização de seu sonho. Bom, também sei que nenhum de nós consegue estar o tempo todo inspirado, no maior alto-astrol, sempre no modo Vamos com Tudo. Sim, até mesmo Tom Luchsinger reconhece que há momentos em que a frustração pode causar pessimismo. E, sem dúvida, eu mesmo posso citar diversos dias em que Michael me deixou furioso por causa de seu desinteresse letárgico.

A bem da verdade, durante quase todo o tempo investido na preparação para a Olimpíada de Londres, a atitude de Michael – sua atitude alterada – se tornou um problema que quase arruinou nossa amizade. Essa novidade veio à tona após sua comemorada conquista em Pequim, onde tinha chegado à oitava medalha e batido o recorde de Mark Spitz. Ele realizara um sonho e, com isso, viera o reconhecimento: mais capas de revistas, participações em programas de TV, acordos de patrocínios. De repente, ele tinha interesses que ultrapassavam nadar determinado número de metros na piscina.

Compreendi que ele tivesse esses novos focos de atenção e também sabia que ele precisava de tempo para crescer e superar os limites do mundo da natação. Quer dizer, ele ainda era muito jovem. Só que eu sabia que ele tinha se comprometido a nadar na Olimpíada de Londres e que, se não pusesse a cabeça em ordem – treinando mais, nadando com mais empenho nos torneios, agindo com mais respeito em relação ao seu técnico –, um constrangimento monstruoso esperava por ele do outro lado.

Em poucas palavras, precisávamos recuperar nele o diferencial da atitude Vamos com Tudo. E fizemos isso, apesar de um bom número de discussões e gritos entre nós no modo “Cai fora!”, junto com várias outras conversas tranquilas nas quais, diplomaticamente, realinhávamos nossa visão com a meta “Londres” e falávamos sobre como chegar lá. Eu dizia insistentemente a ele que apenas o puro talento físico não o deixaria pronto para competir: ele precisava afinar o foco, e rápido. Não mencionei a dona Sabe-Tudo, mas sua presença intangível, mesmo assim, era perceptível. Se ele não mudasse de atitude e passasse a se importar de verdade, era possível que fosse derrotado em Londres e, além disso, passasse vergonha diante de câmeras de televisão do mundo inteiro. Não falei em ganhar medalhas. Apenas em passar vergonha.

Como eu já disse, o risco de perder motiva Michael mais do que o desejo de ganhar.

Os empurrões e cutucões finalmente surtiram efeito. Em 5 de julho, um mês antes do início dos Jogos, Michael apareceu para treinar às 7 da manhã e, dali em diante, não perdeu mais nenhum treino, nem se atrasou, durante os preparativos para a Olimpíada. Resultado? Em Londres, ele levou mais quatro ouros. Resultado excelente, ou foi o que a maioria dos americanos e do mundo pensou. Mas tanto Michael como eu sabíamos quanto poderia ter sido melhor se ele tivesse acionado mais cedo o modo Vamos com Tudo.

Como treinador, sei que parte do meu trabalho consiste em

deixar minha equipe empolgada com as perspectivas em sua linha de horizonte. Infelizmente, também aprendi que, às vezes, não posso transformar um modo Cai Fora na atitude Vamos com Tudo. Com Michael, acabei conseguindo, mas, ao longo dos anos, já apliquei a mesma tática que usei com ele – um pouco de cara feia e um pouco levando pela mão – para tentar levar uma pessoa até o nível seguinte e não deu em nada. Quando isso acontece, me sinto um fracassado por algum tempo; não levei a pessoa a concretizar seu sonho. No entanto, também sei que, no fundo, é uma questão de a pessoa decidir o que quer: ouvir um “Cai Fora!” ou embarcar de vez no modo “Vamos com Tudo”.

Regra 2.8 – A atitude Vamos com Tudo abre todas as possibilidades.

Uma coisa eu posso dizer: é incrível o que acontece quando alguém entra no programa com a atitude Vamos com Tudo. Jessica Long é prova disso.

Quando resolveu entrar na minha equipe, obviamente Jessica já tinha conhecido a felicidade de subir ao pódio e receber uma medalha. Nos Jogos de Londres, foram cinco vezes. Assim, poderia ter ficado bem satisfeita com suas conquistas e com o que já havia provado. Mas ela me procurou em busca de superar novos limites e de ensinar aos outros uma coisa ou outra sobre possibilidades.

O que acabou acontecendo foi que ela também ensinou algo ao seu novo técnico.

Devo confessar que, quando ela começou a treinar comigo, tive alguns chiliques. Eu costumava andar de lá para cá no deque enquanto os nadadores se aqueciam, e de repente me deparava com um par de pernas no meio do caminho. Estou acostumado a ver óculos de natação, pranchas de treino, frascos de protetor solar decorando o chão do recinto, mas próteses, não. Levei um tempo até me sentir confortável com

aquilo. Também fiquei preocupado, achando que talvez os treinos fossem muito pesados para Jessica. Não tinha certeza se ela conseguiria aguentar a carga de trabalho que estava preparando para atletas como Michael, Yannick e Allison.

Há um exercício em que fico constantemente estimulando os nadadores a usar mais as pernas. Então, grito sem parar: “Batam pernas... mais forte! Trabalhem... as... pernas! Usem... as... pernas!”. Certo dia, reparei em Jessica um pouco depois de começar esse berreiro das pernas e saí correndo até a outra ponta da piscina para me desculpar: “Jessica, mil perdões. Eu... hum...”. Ela me interrompeu: “Bob, olha, eu entendo. Você não precisa se desculpar. Esse pessoal tem pernas. Eles têm de usá-las. Quanto a mim, faço o que posso”. Com um empurrão ela se afastou da parede e nadou rapidamente para alcançar os outros.

Como treinador, sobretudo alguém com uma boca tão grande como a minha, essa é a atitude que você espera de seus atletas.

Um pouco depois do treino, Jessica estava a uma mesa de piquenique, falando de suas braçadas e do que precisava melhorar para passar nas Seletivas. Ela reconhecia que seria difícil atingir os tempos de classificação, principalmente por conta de suas limitações físicas. E, então, quase sem pensar, ela disse: “Uma máxima que sigo é esta: ‘A única incapacidade na vida é uma atitude negativa’”. E, depois de uma rápida pausa, acrescentou: “Eu acredito nisso de verdade, sobretudo considerando que não tenho pernas”.

Bom, isso é o que eu chamo de Vamos com Tudo.

Regra 3 – Corra riscos e depois desfrute os resultados

Em 23 de abril de 2014, mais ou menos oito meses depois de seu retorno às piscinas, Michael estava numa coletiva de imprensa na cidade de Mesa, no Arizona. No dia seguinte, iria participar de seu primeiro torneio desde a Olimpíada de Londres em agosto de 2012, ou seja, após 628 dias de intervalo. Depois do encerramento daqueles Jogos Olímpicos, ele afirmara para a imprensa e para o mundo inteiro que estava encerrando sua carreira. Durante todo esse tempo, ninguém desconfiava que alguma coisa pudesse ter mudado. Poucos profissionais da mídia sequer sabiam que Michael estava treinando em Meadowbrook desde o início de setembro. Ele só comentara com seus confidentes mais próximos que tinha planos para tentar uma vaga no time olímpico americano que iria ao Rio. E não tinha a menor intenção de tornar pública essa informação naquela coletiva.

As perguntas iam sendo feitas depressa, e MP estava preparado para todas elas.

Repórter 1: Por que você está competindo de novo, Michael?

MP: Eu sentia saudades de estar na água.

Repórter 2: Quais são seus planos no momento?

MP: Na realidade, estou só tentando ver quanto peso consigo perder, se consigo entrar em forma, e ver o que acontece depois.

Repórter 3: E quanto a planos de longo prazo?

MP: Estou curtindo estar na piscina, só isso. Curtindo sentir aquela mentalidade de competição. É disso que eu mais gosto na natação.

Eu estava sentado ao lado dele; à nossa frente, havia microfones posicionados na mesa. Eu ria de leve ao ouvir algumas das respostas dele, especialmente sobre perder peso. No período em que estivera afastado das piscinas, fazendo viagens para jogar golfe, ele tinha passado de 84 quilos (seu peso em Londres) para 102 quilos. Depois dos últimos treinos, já havia baixado esse número para 91. Em certo momento dessa entrevista, eu comecei a comentar com um repórter a situação do condicionamento dele – “Quando voltou, ele estava muito fora de forma” –, mas então ele me interrompeu e disse com um sorriso de canto de boca: “Disfarce, Bob”.

Todo mundo riu. Com uma careta meio irônica eu disse em seguida: “Demorou um tempo para ele poder nadar em público. É um processo”.

A previsão era que essa coletiva de imprensa durasse mais ou menos 15 minutos e, durante quase o tempo todo, Michael lidou com a situação com relativa facilidade. Já fazia tanto tempo que ele falava com jornalistas – devia ter 12 anos quando deu sua primeira entrevista – que sabia exatamente quanta informação divulgar. Sem dúvida, as respostas que deu foram um pouco sem graça, mas de todo modo eram respostas. De fato, parecia que a cada pergunta ele dava um jeito de incluir na resposta uma variação do tema “divertir-se”: “Estou só curtindo”; “Até agora tem sido divertido”; “Só estou aproveitando o tempo com meus companheiros de equipe”.

Mas então veio a pergunta que poderia fazer Michael tropeçar.

“Michael, se você realmente voltar e for aos Jogos no Rio, acha que existe a possibilidade de colocar seu legado em risco

se as coisas não derem certo?”

Michael deu uma risadinha de leve. Eu também. Até aquele ponto de seu retorno à piscina, não tínhamos nos preocupado com “colocar seu legado em risco”. Ele olhou rapidamente para mim antes de responder. Só levantei um pouco as sobrancelhas, como quem diz: “É com você, meu chapa”.

Ele esperou um segundo, passando a língua pelo lábio inferior. Depois, com alguma ênfase, disse: “Estou fazendo isso por mim. Estou fazendo isso porque gosto de estar na piscina, gosto do esporte da natação. E estou curioso para ver aonde esta estrada pode me levar”.

Os jornalistas fizeram anotações rápidas em seus blocos. Michael tomou um gole de água. Com meus botões, pensei: *Boa resposta, MP.*

No meu mundo e no dele, ambos sabíamos o que significava correr riscos – e não correr. A resposta que ele deu estava ligada a um princípio nuclear do Método: você cresce correndo riscos, você realiza seus sonhos também correndo riscos. Em certo sentido, os riscos proporcionam o combustível necessário para pegar a estrada e ir, nas palavras de Michael, *a qualquer lugar* onde você queira ir.

Regra 3.1 – A vida fica mais viva quando corremos um risco de vez em quando.

Muitos psicólogos afirmam que, assim que a pessoa atinge certo nível de conforto, ela tende a se acomodar. Ela está feliz e se dá por satisfeita.

Na minha opinião, está também a caminho do tédio e da inércia.

Minha máxima para viver é outra: a menos que eu corra um risco – a menos que force o limite do risco um pouco mais –, vou estagnar, e isso não me faz bem nem é bom para quem trabalha para mim e para quem nada para mim.

Vou dar alguns exemplos de riscos que já corri: investi em

um local para a prática da natação cujas instalações tinham 78 anos de uso, ou seja, datavam da época da última grande recessão americana. Coloquei milhares de dólares no negócio de corridas de cavalos, um esporte cujos tempos áureos (do ponto de vista das apostas e dos espectadores) tinham ocorrido anos atrás. Saí da minha cidade aos 50 anos – aquela idade em que a maioria está começando a pensar em se aposentar – e me mudei para o Arizona para tentar revitalizar um projeto de natação bastante combalido. Corri o risco com um nadador chamado Phelps que, com a mesma facilidade, poderia liquidar suas chances no esporte ou se tornar o maior atleta olímpico de todos os tempos.

Todos esses investimentos foram como verdadeiras apostas em jogos de azar. Ao longo do tempo, me trouxeram muitas dores de cabeça e palpitações no coração. Mas também foram infinitamente gratificantes, tanto do ponto de vista financeiro quanto emocional.

O melhor de tudo foi que cada risco que assumi me preparou para correr novos riscos na sequência. Esse é um hábito que me facilita transformar sonhos em realidade.

Venho falando aqui sobre a necessidade de ter uma visão. Destaquei o valor de manifestar a atitude adequada. Agora, vou sugerir mais um elemento no qual prestar atenção na busca pela excelência diária e pelos sonhos de longo prazo: tolerância a riscos.

Penso que a magnitude de uma conquista é limitada pela aversão da pessoa ao risco. Aumentar a tolerância ao risco é como melhorar o condicionamento físico. É preciso começar numa escala pequena, aguentar um tanto de sofrimento, mas, assim que absorver a dinâmica de fluxos e refluxos, de altos e baixos, você vai começar a gostar do processo. Entendo que possa haver consequências negativas de correr riscos. Como você vai ler nas próximas páginas, meu saldo bancário sofreu um baque quando decidi investir no NBAC. Mas, para mim, foi uma questão de aprender muito com os fracassos que

costumam resultar de correr riscos. De algum modo vou ganhar, ou agora ou adiante.

Entenda isto: não cheguei naturalmente a esse alto nível de tolerância a riscos. Agradeço a Deus por meu pai, Lonnie, e minha mãe, Sylvia. A esta altura, ambos na casa dos 70 anos, eles estão incrivelmente seguros e felizes com a vida que levaram e com o estilo de vida que escolheram. Mas são os primeiros a reconhecer que evitaram ao máximo correr riscos. Por exemplo, os dois tiveram o mesmo emprego por mais de 30 anos e, na opinião deles, tudo deu muitíssimo certo. Os salários regulares dos dois permitiram que minha irmã, Donna, e eu fizéssemos faculdade e deram conta da hipoteca de sua casa em Columbia. Enquanto isso, meu pai inclusive aprendeu a jogar golfe muito bem.

Mesmo assim, não posso deixar de pensar que a vida deles poderia ter sido ainda mais gratificante se tivessem corrido mais riscos. Por exemplo, os dois ainda moram na mesma casa em que cresci. Durante anos, pedi que se mudassem daquele bairro porque já não é mais tão seguro quanto foi. Mas meu pai não consegue nem cogitar uma coisa dessas. Diz que está velho demais para comprar outro imóvel e começar a pagar uma nova hipoteca. Prefere ter certeza de que o que conseguiu poupar seja dividido entre Donna e eu. Digo para ele o tempo todo: “Você não precisa economizar para nós! Estamos bem!”. Mas ele não dá bola.

Esse tipo de mentalidade funciona bem para ele, mas não para mim. Sou mais parecido com minha avó Helen. Quando fiz meu primeiro investimento num cavalo puro-sangue de corrida, em 1996, uma das primeiras pessoas para quem contei foi ela. “Esse é o meu garoto”, ela disse, sem se importar com o fato de que, aos 32 anos, eu não era mais um garoto. Desde então, Michael e eu investimos em vários outros cavalos. Costumamos dar a eles nomes que lembram momentos de nosso passado. “Water Cube”, por exemplo, foi por causa do apelido do Centro Aquático Nacional de Pequim,

local onde MP conquistou oito medalhas de ouro. Ser proprietário de um cavalo é dispendioso e, sim, uma aposta arriscada. Até o momento, meu plantel ainda não produziu muitos vencedores, mas me deu um baita prazer e a chance de sonhar com a Tríplice Coroa, e não apenas com medalhas de ouro.

Os cavalos também me instigam a continuar buscando algo novo para experimentar, alguma nova aposta para fazer. Acredito que, para se aproximar da realização de seu sonho, da concretização de sua promessa pessoal como um todo, você tem que estar aberto a um ou outro risco. Eu só preciso olhar para um de meus atletas favoritos para me lembrar do possível rendimento embutido numa aposta.

E, neste momento, não estou falando de Michael Phelps.

Regra 3.2 – A atitude Vamos com Tudo muitas vezes rende boas apostas.

No fim de 2011, uma jovem nadadora resolveu se mudar da Pensilvânia para Baltimore a fim de participar do programa de desenvolvimento do NBAC. Se você se sai bem na divisão júnior, tem chance de passar para o grupo de elite. No caso dessa nadadora, não pude deixar de notá-la na água, embora não fosse excepcionalmente rápida se comparada às outras jovens de 15 anos que tínhamos no time. Inclusive, ela precisaria tirar um relativo atraso para se equiparar às demais.

O que distinguia Cierra Runge era seu tamanho. Ela já media mais de 1,80 metro (e chegaria a 1,90 metro). Definitivamente, Cierra tinha talento, mas nunca havia treinado no ritmo ultraintenso que adotamos em Meadowbrook, e isso ficou claro. Quando vieram as competições, ela se deixou dominar pela pressão do momento. Em provas nas quais poderia ter obtido boa colocação, terminou fora dos tempos competitivos. Para que ela chegasse

ao nível seguinte, eu sabia que teríamos de forçá-la mais. Meus assistentes, Erik e Keenan, trabalharam com ela. Propuseram planos de treinamento que, no papel, pareciam perfeitamente adaptados para Cierra. Mas todo aquele planejamento e toda a atenção extra renderam poucos resultados, além de terem deixado Erik e Keenan tão frustrados que chegaram a sugerir que Cierra talvez não fosse adequada para nosso programa.

Eu poderia ter dado ouvidos aos dois e aceitado o veredicto. Temos um programa de grandes proporções: mais de 220 jovens treinam em Meadowbrook. Não posso garantir que todos os que ali estão se tornarão atletas olímpicos e não tenho técnicos e instrutores suficientes na equipe para dispensar a cada nadador um tratamento especial. Ainda assim, havia algo naquela menina... Cierra era uma jovem muito animada, naturalmente adepta da atitude Vamos com Tudo. Esses atributos faziam dela um risco que valia o investimento de um pouco mais de tempo e de carinho.

Então, eu disse a Erik e Keenan: “Acho muito bons os padrões que vocês estão tentando manter, mas precisam lembrar que nosso trabalho não é ficar com os perfeitos e nos livrar dos imperfeitos. Nosso trabalho é tentar fazer todos concretizarem seu potencial. Senão, vai chegar o dia em que não teremos mais ninguém”. Parei um instante e então disse: “E Cierra tem potencial. Então, vamos trabalhar com ela, tudo bem?”.

Naquele exato momento, eu estava assumindo um risco. O risco de perder meus dois instrutores. Eu os tinha contratado porque sabia que eram bons para avaliar talentos e desenhar programas de treinamento baseados nessa avaliação. Eu não queria que eles perdessem a autoconfiança ou que achassem que não podiam confiar em mim quando surgissem questões e dúvidas.

Para o ano seguinte, minha aposta em Cierra parecia uma aposta 50-1 no hipódromo de Pimlico. Ela continuava com

dificuldades em grandes torneios. Nas Seletivas para a Olimpíada de 2012, terminou bem atrás dos tempos classificatórios nas provas de que participou.

Eu estava ficando frustrado, mas não tanto que não estivesse disposto a considerar a possibilidade de mais uma iniciativa arriscada.

Durante sua carreira competitiva, Cierra tinha sido basicamente uma velocista. Até aí, nada de novo. Segundo a tradição da natação, todos os nadadores altos são bons velocistas, mas a maneira como ela nadava, com braçadas longas e lânguidas, ao invés das rápidas e pulverizadoras manobras do velocista típico, me intrigava. Talvez ela funcionasse melhor em provas de longas distâncias. Assim, um dia, no início de 2013, chamei Cierra de lado, antes que ela começasse o treino: “Hoje você vai treinar no grupo de provas longas”. O rosto dela se contorceu. Tentei não dar importância. “Não quero saber se você gosta ou não. Vamos fazer uma coisa diferente e ver o que acontece.”

O que aconteceu? Ela se tornou uma estrela. Encarou as provas de distâncias longas – 400 metros, 800 metros – como se tivesse sido programada pela Intel para isso. Em pouco tempo, faculdades do país inteiro começaram a telefonar, e ela se tornou uma das nadadoras universitárias mais procuradas em muitos anos. Depois de algum tempo, Cierra optou pela Cal Berkeley e, em seu primeiro ano, bateu um recorde universitário no estilo livre de 500 jardas ao mesmo tempo que ajudou o Bears a vencer o campeonato nacional. Com isso, conquistou o *status* de candidata a um pódio no Rio.

Talvez mais importante do que os recordes e os elogios foi que Cierra tomou consciência do potencial que sempre teve. Mas foi preciso correr um risco, tanto da minha parte como, sem dúvida, da dela...

O risco assume muitas formas, mas, sejam quais forem seus contornos, é preciso projetar o valor da possível

recompensa. Às vezes, o retorno não compensa o risco de uma perda. No caso de Cierra, eu tinha muito a perder. Como já comentei, tive de levar em conta o risco de Erik e Keenan pensarem que minha insistência era uma espécie de afronta à capacidade deles. E eu tinha de levar em conta se outros nadadores não ficariam enciumados ou aborrecidos com a atenção extra que eu estava dando a Cierra. Mas me mantive firme e leal ao seguinte princípio: quando você lida com jovens – principalmente jovens ainda em início de carreira –, você não quer perder a chance de ajudá-los a crescer, desistindo deles cedo demais. O potencial de que eles ainda não se deram conta vale todo o esforço extra que você possa despendar para encurtar um pouco mais a distância entre o sonho deles e a realidade.

Regra 3.3 – Correr riscos pode gerar um crescimento inesperado.

No papel de técnico de atletas de nível olímpico, muitas vezes sou avaliado pelo número de medalhas que meus nadadores conquistam ou pelo número de recordes mundiais que quebram. Por mim, tudo bem. Esse tipo de julgamento sempre fez parte da minha profissão. E, é verdade, conduzo incansavelmente meus atletas para prepará-los para competir no auge de suas condições. Qualquer pessoa que venha a uma de minhas sessões de treino vai me ouvir esbravejando: “Coloque mais força na última parte!”, “Esses últimos 50 PRECISAM SER mais rápidos!”, e só depois os nadadores ouvem “Bom trabalho, pessoal!”.

No entanto, também sei que meus atletas e meus funcionários têm melhor desempenho quando não ficam tão consumidos pelo projeto de desenvolver suas habilidades profissionais a ponto de comprometerem sua vida pessoal. Quero que todos os meus nadadores cresçam também como indivíduos, ao mesmo tempo que estão se empenhando para

se tornar campeões. Isso quer dizer que precisam se testar em outros contextos além dos limitados 50 metros de uma piscina.

Seja qual for o projeto em que você esteja envolvido, quanto mais equilibrado estiver, mais preparado também estará para lidar com os altos e baixos inerentes a toda especialidade. Um ponto que torna bastante agradável treinar Yannick Agnel é o conjunto de seus outros interesses além da piscina. Com sua cultura europeia como base, sua sensibilidade para música e literatura é bem elaborada. Ele consegue rapidamente deixar para trás um dia ruim de treinamento mergulhando no romance que está lendo; essa leitura será seu combustível para voltar fortalecido ao treino no dia seguinte.

Dito isso, também é fato que, se muitas questões estiverem abalando a paz de espírito do indivíduo, seu rendimento ficará comprometido. Ouço isso com frequência de pessoas que consistentemente apresentam alto nível de desempenho, por exemplo, vendedores espetaculares, professores premiados, jogadores de futebol inscritos no Hall da Fama: eles têm um desempenho notável até que, de repente, sua produção despenca. Analisando o que acontece, não é que tenham perdido o talento de uma hora para outra; em vez disso, alguma coisa na vida pessoal deles desandou seriamente e comprometeu a performance. Pude então perceber que, num grande número de casos, a pessoa não consegue recuperar por completo sua melhor condição até conversar com alguém sobre os problemas que está atravessando.

Sei o que você está pensando: não é fácil falar de problemas pessoais. De repente, você comenta com o chefe alguma coisa que o está atormentando e pode não receber mais aquele projeto bom que estava esperando. É verdade, revelações podem ser uma coisa arriscada, e Jessica Long pode confirmar isso.

A questão é que ela também pode confirmar todas as

possibilidades que muitas vezes acompanham a decisão de correr um risco.

Já mencionei Jessica um par de vezes e sempre no contexto de nadadora. Agora, quero que você conheça um pouco mais sobre a *pessoa* Jessica, aquela disposta a correr riscos tanto dentro como fora d'água.

Claro, Jessica fez uma aposta quando se mudou de Colorado Springs para Baltimore, deixando a cidade onde vinha treinando fazia vários anos e que a levava a conseguir uma série incrível de medalhas. Dada sua deficiência física, ela agora precisava trabalhar ainda mais duro para acompanhar seus colegas de time. Algumas vezes, quando saía da piscina depois do treino, eu via em seu rosto uma expressão de estresse, seu sorriso habitual substituído por uma expressão aflita. Eu entendia: sendo uma atleta competitiva, acostumada a vitórias, meus treinos estavam testando seus limites.

Certo dia, porém, tive a impressão de que havia algo mais incomodando-a do que apenas os músculos doloridos. Cheguei perto e perguntei: “Oi, Jessica, está tudo bem?”. Ela parou um instante antes de me responder, então confessou: “Bob, espero que não se importe, mas vou ter que parar de treinar por umas duas semanas”.

Para ser sincero, não era exatamente o que eu queria ouvir. Eu tinha trabalhado muito para conseguir que ela atingisse o nível do NBAC. Se ficasse duas semanas fora d'água, boa parte de seu condicionamento se perderia. Mas, antes que eu pudesse manifestar qualquer desagrado, ela se antecipou e disse: “É o seguinte: vou até a Rússia conhecer meus pais. Meus pais biológicos. Desculpe perder alguns treinos, mas preciso fazer isso”.

Diante de uma informação desse teor, não havia mais nada que eu pudesse dizer a não ser “Claro! Vá, sim. Entendo perfeitamente e me avise se eu puder fazer alguma coisa por você”.

Imagine por um instante a situação: você nasce na Sibéria com um grave defeito físico e então é colocada para adoção. Mas dá sorte. Um casal de americanos a adota antes que você complete 1 ano e então a leva para uma pequena cidade nos Estados Unidos. Você frequenta boas escolas, faz muitas atividades. Tem pais dedicados e irmãos legais. Você aceita sua deficiência física – anda de quatro quando está sem as próteses – e, depois de muito esforço, acaba se tornando uma campeã americana, com múltiplas medalhas nos Jogos Paralímpicos. E você tem mais sonhos ainda: quer ser modelo, aparecer na TV e escrever sua autobiografia. Tudo parece perfeito. Uma história com final feliz. É só parar por aí, certo?

No fundo da cabeça, porém, você está pensando: “De onde eu vim?”. Essa é uma pergunta que poucas crianças dos subúrbios americanos precisam se fazer. Mas Jessica a fez, e foi só depois dos Jogos de 2012 que ela decidiu tomar uma atitude.

Após as Paralimpíadas, e com toda a notoriedade que conseguiu com seus resultados, Jessica recebeu notícias de seus pais biológicos. Ficou sabendo que sua mãe tinha apenas 16 anos quando ela nasceu. Ciente de que não poderia cuidar de uma criança deficiente, ela e o pai colocaram Jessica para ser adotada. Mais tarde, os dois se casaram e tiveram mais três filhos.

Uma informação como essa até poderia ser suficiente para satisfazer a curiosidade de qualquer pessoa, mas não Jessica. Ela queria saber mais sobre quem era e de onde tinha vindo. Então, correu um risco.

Pouco antes dos Jogos Olímpicos de Inverno em Sochi, Jessica foi a Moscou e depois tomou um trem até a Sibéria, enfrentando uma viagem de 18 horas, onde, enfim, encontrou os pais e os irmãos. Ela encontrou as partes que faltavam em seu mundo, e isso lhe trouxe mais paz de espírito.

Depois, a rede de televisão NBC contou a história do encontro durante os Jogos de Inverno. Sim, Bob Bowman, o

durão, chorou quando assistiu ao programa. Chorei porque pude ver de novo aquele lindo sorriso que eu já conhecia tão bem. E chorei por saber que aquilo que ela havia feito exigia muita coragem. Jessica tinha corrido um risco diferente de todos os outros. Não era sua carreira que estava em jogo: era seu destino como pessoa. Era sua vida emocional.

Quando voltou aos Estados Unidos, ela não estava nas mesmas condições em que tinha partido. Estava em *melhor* forma, pelo menos mentalmente. Nos meses seguintes, quebrou um recorde mundial que ela mesma havia estabelecido três anos antes. Claro que quero pensar que o Método teve algo a ver com seu desempenho, mas sei que uma decisão corajosa como a que havia tomado – viajar para visitar sua terra natal, sua “casa” – também tinha influenciado muito nisso.

Quero que meus atletas se superem intelectual, cultural e socialmente, indo além dos limites da piscina, e desafio meus amigos (e a mim mesmo) a fazer o mesmo. Claro que isso não precisa significar passar pelo mesmo tipo de teste a que Jessica quis se submeter, mas, mesmo assim, se não nos sentimos bem com quem somos, se alguma coisa está incomodando nosso modo de pensar, não teremos lucidez para ir atrás de nossos sonhos.

Para alcançar o necessário equilíbrio interior, às vezes é bom correr riscos.

Regra 3.4 – Para se tornar tolerante a riscos, você precisa encarar incertezas.

Muito bem. Já dei dois exemplos de recompensas associadas a correr riscos. E você deve estar pensando: “Ótimo, mas como se transforma uma pessoa medrosa em um demolidor?”.

É, conheço essa missão. Talvez você seja alguém com vontade de tentar um novo caminho profissional, mas então se lembra de seu belo salário e de sua idade (“Nossa! Já estou

com *tudo isso?*”), e o máximo que diz é: “Por mais que eu queira mudar as coisas, não vai acontecer. Estou confortável demais”. Pode ser que esteja querendo mudar de ambiente, de cidade, mas tenha receio de deixar para trás os amigos de uma vida inteira, seus restaurantes favoritos, a segurança da rotina.

Às vezes, a segurança da vida nos impede de aproveitá-la, mas, se você quer dar o “passo seguinte” na direção do sonho que almeja concretizar, precisa se tornar um pouco mais audacioso.

Não sei se é porque sou técnico de natação, mas acredito que aumentar sua tolerância a riscos se parece muito com aprender a nadar. Vou explicar. Seja você uma criança de 3 anos ou um cidadão da terceira idade, a água pode ser muito intimidante se você nunca aprendeu a nadar. Você olha para o mar ou para uma piscina e se pergunta: o que pode acontecer se eu realmente afundar? Será que subo de volta? Mas assim que você coloca o dedo do p  na água – e faz algumas aulas também – essa preocupa o desaparece. Nadar “cachorrinho” d  lugar a braçadas consistentes e bem executadas, e a diversão que é estar na água toma todo o espaço antes ocupado pelo medo.

Correr riscos   uma proposta assustadora, mas repito que a tentativa gradual e consistente de vencer o temor   gratificante. A verdade é que cachorros velhos podem aprender truques novos. Nadadores de mais idade também. A exemplo de Ous Mellouli.

Bom, em termos humanos, Ous dificilmente pode ser considerado velho. Na Olimpíada do Rio, ele terá 32 anos. Mas, em meio   nossa turma do Dream Team, Ous está bem distante dos demais nadadores. Mesmo assim, esse tunisiano d  poucos sinais de estar desacelerando, e seu sonho   participar de mais uma Olimpíada antes de se aposentar. Ele já esteve em duas. Em Pequim, venceu os 1.500 metros; quatro anos depois, foi ainda mais longe e venceu a prova dos

10 mil metros em mar aberto. Fiquei empolgado quando ele decidiu vir treinar com nossa equipe, depois de anos trabalhando com um dos melhores técnicos da natação, Dave Salo, da Universidade do Sul da Califórnia. No entanto, Ous representou um desafio para mim quando contou que sua ideia era treinar para os 400 metros *medley* individual, o que seria um novo desdobramento em seu repertório.

Quando ele começou a treinar comigo, reparei que fazia uma coisa nada convencional. Atualmente, a maioria dos nadadores de elite d  uma cambalhota dentro d'água no fim do nado de costas em provas de *medley* (que   o segundo dos quatro estilos, no *medley* individual). Só que Ous aprendeu a nadar *medley* numa época em que os nadadores faziam a volta na superfície da água, sem dar cambalhota, apenas tocando a parede e virando. Essa é uma manobra perfeitamente possível, só que o nadador perde tempo com ela.

Depois de ver algumas vezes que ele repetia esse movimento, acabei perguntando: "Ous, por que esse tipo de virada? E a cambalhota?"

"Desculpe, treinador. É que nunca aprendi a cambalhota", ele explicou. "Tenho medo de fazer isso numa prova, me machucar e ser desclassificado."

"Ous, você está perdendo vários segundos e talvez vitórias com esse seu tipo de virada. Vamos ajudar você a perder esse medo."

Então, o que fizemos foi tentar reduzir sua ansiedade, simplificando o processo. Em vez de fazê-lo treinar chegando perto da borda, eu lhe disse para treinar no meio da piscina, simulando a virada ali, onde ele não teria de se preocupar em bater na parede. Fizemos isso durante vários dias seguidos. Garotos com metade da idade de Ous ficavam olhando da beirada da piscina e se perguntando o que aqueles velhotes estavam inventando.

Em certos aspectos, é um processo tedioso: um medalhista olímpico precisando desse tipo de treino protegido para

conseguir vencer seus temores. Mas, quanto mais treinávamos, mais nos aproximávamos da parede, e mais eu reparava na recompensa desse procedimento. Ous não apenas estava se sentindo mais confortável com a nova virada, como estava se abrindo mais a correr riscos.

Estou certo de que Ous terá dominado a manobra a tempo de usá-la na Olimpíada do Rio. Uma abordagem gradual traz esse resultado, quer se trate de melhorar um aspecto técnico dentro d'água ou mudar de carreira. Vamos pensar um pouco sobre essa segunda possibilidade. Será que a pessoa deve simplesmente largar o emprego atual para embarcar numa nova jornada profissional? Claro que não – a menos que tenha uma bela reserva financeira para se sustentar durante a transição. Caso contrário, o que pode fazer é dar pequenos passos para ver se o que quer é de fato compatível com seu plano de longo prazo. Por exemplo, se o sujeito trabalhou a vida inteira com contabilidade e agora quer se tornar um desenvolvedor web, é melhor fazer um curso noturno de programação em alguma escola próxima. Também pode convidar algum programador da empresa em que trabalha para almoçar e fazer perguntas que rendam informações boas e confiáveis.

Em última instância, a pessoa precisa pesquisar um pouco e dar alguns passos preliminares, para ir ganhando confiança. E, como meus nadadores podem confirmar, a confiança é muito útil quando há um desafio a ser enfrentado.

Regra 3.5 – Mude seu comportamento. Isso mudará a maneira como você se vê.

Além da abordagem de pequenos passos, também recomendo outro caminho quando você estiver contemplando o projeto de se tornar menos avesso a riscos. Começa com você examinando a imagem mental que tem de si mesmo.

Todo mundo tem o que é conhecido como zona de

conforto, uma ideia de quem você é, do que já foi, do que lhe interessa de fato. Dentro desse território, a pessoa tem consciência do que executa bem, em que falha, o que valoriza. E também cultiva opiniões sobre si mesma que reforçam sua autoimagem. Depois de conversar com vários psicólogos do esporte que trabalham com meus atletas, acabei acreditando que, para mudar seu comportamento – para tolerar melhor os riscos, caso você seja avesso a isso, por exemplo –, você precisa mudar sua autoimagem.

Vou citar um exemplo da minha própria vida para mostrar o que quero dizer. Quando eu era menino, morria de medo de montanha-russa. Lembro-me de ir a parques de diversão com meus amigos e, quando eles corriam para dar uma volta naqueles monstros, eu me agarrava com força ao guidão de um carrinho de bate-bate. Porém, logo após terminar a faculdade, durante uma viagem ao parque de diversões de Kings Island, nos arredores de Cincinnati, na companhia de um amigo e o filho dele, finalmente resolvi que estava na hora de enfrentar esse medo. O garoto era vidrado em montanha-russa e, a caminho do parque e da excitação que seria andar naquela famosa montanha-russa chamada Vortex, o menino me perguntou: “Sr. Bowman, o senhor vai comigo, não é?”. Ele continuou perguntando. Evitei responder. Mas, quando chegamos bem perto da entrada do estacionamento do parque, visualizei a cena:

Eu: Com a Vortex diante de nós, meu rosto fica mais branco do que as nuvens que correm no céu.

O menino: “O senhor vem, não é, sr. Bowman? Não tenha medo. Se eu consigo, o senhor também consegue.”

A questão é que, quanto mais eu via essa cena na minha cabeça, mais à vontade eu me sentia com a situação, o que era surpreendente. E isso porque também comecei a visualizar a cena em que eu descia do monstro com os braços e as pernas

ainda bem firmes e dando uma gargalhada monumental, que me vinha de dentro do peito num jato só.

Naquele dia, andei pela primeira vez numa montanha-russa. E quer saber? Adorei. Desde então, sempre que estou perto de uma que ainda não tenha experimentado, vou logo correndo para conhecê-la, antecipando o prazer de riscar mais uma montanha-russa da minha lista.

Bom, nesse caso venci meu medo em questão de minutos. Contudo, em geral, esse processo leva mais tempo, embora os resultados sejam os mesmos: uma montanha-russa, um monstro, um *medo* é vencido porque você visualizou as possibilidades decorrentes de decidir correr um risco.

Ao longo dos anos, tivemos diversos nadadores que, nos treinos, pareciam capazes de chegar ao ouro olímpico. No dia da prova, porém, se mostravam verdadeiras águas-vivas – só que sem ferrão. Em vez de confiarem na própria capacidade e em todo o trabalho que tinham feito, caíam de novo na autoimagem que alimentavam sobre si mesmos: bons nadadores, mas não excelentes. Nas raíais ao lado viam nadadores por quem já tinham sido derrotados em torneios anteriores. Sucumbiam a uma realidade conhecida em vez de arriscar toda a sua energia e todo o seu talento para tentar algo possivelmente inédito. Em consequência, não conseguiam apresentar seu melhor rendimento.

Quando identifico esse tipo de comportamento, digo ao nadador que ele precisa visualizar o que poderia acontecer caso arriscasse substituir a imagem desgastada por uma versão nova e melhorada. Costumo falar algo como: “Mude sua autoimagem e tente ir atrás de uma realidade nova, aperfeiçoada”.

Repito: o que estou sugerindo não é uma tarefa fácil. Mas digo que, praticando com regularidade, esse tipo de visualização pode se mostrar eficaz. Já fiz tanto isso, e com tantos benefícios, que agora o próprio Michael conta para os colegas de time como dá certo.

No Campeonato Nacional americano de 2013, uma das minhas nadadoras mais vitoriosas, Allison Schmitt, passou por uma experiência desastrosa numa das competições. Você vai lembrar que, um ano antes, Schmitty tinha conquistado cinco medalhas de ouro na Olimpíada de Londres. Mas, no Campeonato Nacional, ela não pontuou em nenhuma prova, e isso significava que também não iria se classificar para o Mundial daquele verão, o maior evento da natação além das Olimpíadas. Para Schmitty, foi uma decepção gigantesca, e cor amos o risco de perder uma nadadora destacada e confiante por causa disso.

Foi nesse momento que Michael interferiu. Ele conhecia Schmitty fazia anos. Quando percebeu o quanto ela estava desapontada e abalada, ele a chamou de lado e disse: “Schmitty, você vai fazer o seguinte. Pegue o vídeo de suas provas em Londres e assista. Depois, use essas provas para visualizar o que você precisa fazer para voltar ao ponto em que estava”.

Conselho perfeito. Nos Jogos Pan-Americanos de 2015, Allison conquistou tr s medalhas de ouro e quebrou um recorde pan-americano de 36 anos para os 200 metros estilo livre. Que belo retorno, eu diria.

Regra 3.6 – Acostumar-se ao risco prepara você para desafios maiores que a vida lhe traz.

Em abril de 2015, um ano após aquela coletiva em Mesa, Michael voltou à mesma competição, mas em circunstâncias bem diferentes. No intervalo entre os dois momentos, ele tinha conhecido o triunfo e também fases tumultuadas. Sem dúvida, o retorno estava ganhando força. Ele nadara tão bem no verão de 2014 que conseguira uma vaga no time dos Estados Unidos para disputar o Campeonato Mundial, um marco importante rumo ao sonho maior de competir em mais uma Olimpíada.

Todavia, nas primeiras horas do dia 30 de setembro, Michael foi parado por um policial de Baltimore por excesso de velocidade e por ter feito uma ultrapassagem proibida no túnel Fort McHenry. O teste do bafômetro revelou que ele estava altamente embriagado. Foi preso e acusado de dirigir alcoolizado. Depois ele se declarou culpado e foi sentenciado a um ano de prisão, mas essa sentença foi transformada em 18 meses de liberdade condicional supervisionada. Na sequência, o Conselho Nacional de Natação dos Estados Unidos o baniu das competições por seis meses e o desligou da equipe que disputaria o Campeonato Mundial. Naturalmente, a imprensa e os “troladores” da internet adoraram pegar no pé dele nessa época.

Só falei com ele um dia depois da sentença. Quando finalmente consegui entrar em contato, perguntei: “Michael, o que aconteceu?”.

Ele disse: “Fiz uma tremenda mer...”.

“Fez mesmo”, retruquei, incapaz de disfarçar minha raiva.

O comportamento dele, inconsequente, foi indesculpável. Os danos que poderia ter causado a outras pessoas por dirigir naquele estado de embriaguez são inimagináveis. Felizmente, ninguém saiu ferido, nem mesmo Michael, mas o estrago já tinha sido feito: sua reputação estava em frangalhos.

O mais impressionante é que, dessa situação terrível, alguma coisa boa já está surgindo. Michael passou 45 dias numa clínica de reabilitação no Arizona. Enquanto ficou lá, fui visitá-lo uma vez e comecei a ver nele uma nova pessoa, e essa pessoa continuou evoluindo mesmo depois que saiu da clínica. Ele estava mais sociável, um pouco mais despreocupado, mas num bom sentido. A sensação era que tinham tirado das costas dele o peso de 18 medalhas de ouro. Sabe, ser celebrado como o maior atleta olímpico de todos os tempos é uma conquista tremenda, e também pode se tornar um fardo enorme, cheio de expectativas. Hoje vejo nele alguém que não está mais o tempo todo olhando para trás,

por cima do ombro, mas sim olhando para a frente. Agora, ele tem a chance de seguir a vida de uma maneira construtiva.

Incluo esse incidente no contexto de correr riscos porque acho que Michael está no caminho de obter mais do que recuperação. Ele está demonstrando o poder que existe em assumir o controle da própria vida e dos próprios atos. Depois de ter sido preso, depois de todas as manchetes, ele poderia ter decidido abandonar o projeto do retorno e se distanciar do olhar crítico do público. Ou ter preferido um rumo mais arduo: voltar para a piscina e se sujeitar a perguntas desconfiadas dos jornalistas e ao olhar desconfiado das pessoas. Em abril de 2015, na coletiva em Mesa, ele optou pela segunda possibilidade.

Antes de competir nesse torneio, ele enfrentou os repórteres que, assim como no ano anterior, tinham muitas perguntas para fazer. Michael ouviu todas elas e deu respostas mais sensatas, introspectivas e honestas do que em qualquer outro momento de sua vida de que eu me lembre. A uma certa altura, ele admitiu: “Se fiz besteira? Fiz. Um monte. E sei que magoei muita gente. Isso tem sido horrível”. Mais adiante, quando perguntaram se ele se importava com os cínicos e os céticos, ele disse: “Todo mundo tem o direito de acreditar no que quiser. Para mim, sei como estou agora e como me sinto quando acordo todo dia de manhã. Claro que eu gostaria de mostrar para todo mundo que estou diferente. Mas entendo que vai levar mais um tempo até eu conseguir provar que mudei. Esta é a primeira semana em que posso começar a fazer isso. Espero, então, que as pessoas realmente consigam me enxergar como eu sou e aceitar isso. Se não conseguirem, bom, a escolha é delas”.

Além disso, anunciou sem hesitação que seu sonho era competir no Rio em 2016: “Vocês foram os primeiros a ouvir isso”, ele declarou para os jornalistas. “Como se fosse uma grande surpresa.” E, ao dizer isso, Michael sorriu, e os repórteres riram.

Acredito que agora Michael esteja nadando com um propósito que vai muito além de aumentar sua coleção de medalhas. Não me entenda mal: quando ele chegar ao Rio, vai querer vencer todas as provas de que participar. Vamos lembrar que ele é viciado em ganhar, mas também quer mostrar ao mundo que não é apenas um excelente nadador: é uma pessoa que entende que todos temos defeitos e que precisamos trabalhar para superá-los.

E, de vez em quando, precisamos correr um risco para fazer isso.

Regra 4 – Metas de curto prazo levam ao sucesso de longo prazo

Um pouco antes de cancelar nossa reunião “Rumo ao Rio” depois do feriado do dia do trabalho e de dispensar os nadadores do treino daquele dia, expliquei que tinha mais uma coisa que queria dar a eles, além de sábios conselhos e um “sermão”. Enquanto falava, tinha nas mãos o tempo todo uma pasta com 15 folhas de papel. Eram uma espécie de gabarito para a formação de um atleta olímpico.

Distribuí as folhas entre os nadadores ali reunidos e dei um aviso geral: “Não percam esse papel. É seu mapa para chegar ao Rio”.

Quer dizer, não era exatamente um mapa com as rotas marítimas, aéreas ou rodoviárias de Baltimore até o Brasil. Eu estava entregando a eles um mapa metafórico, mas, na realidade, pensei que aquela folha poderia funcionar tão bem quanto os mapas que eu pesquisava para montar os itinerários que levariam meus nadadores até os Jogos Olímpicos. Nas semanas que haviam antecedido essa reunião, eu tinha trabalhado com minha equipe de apoio – meu técnico-assistente, Erik Posegay, e o instrutor de condicionamento físico, Keenan Robinson – para traçar esse plano de treinamento para o grupo.

Naquela folha não estava somente nosso cronograma para os próximos dias. Os 1.068 dias que tínhamos pela frente estavam igualmente programados. Sim, os *1.068 dias*, um por um, até a abertura dos Jogos Olímpicos.

“Pessoal, deem uma boa olhada nisso. Esse é o gabarito. Vocês precisam entender mais uma coisa”, continuei dizendo ao grupo. “Na semana que vem, vou me reunir com vocês, individualmente, e personalizar esse plano para cada um.”

Quando eu me reunisse com cada nadador, iríamos fazer um planejamento para 6 de agosto de 2016, a primeira data das competições olímpicas no Rio, e então voltariamos de trás para a frente, até o presente. Nesse intervalo, incluiríamos os principais torneios em que alguém como Tom Luchsinger precisaria competir antes da Olimpíada. Marcaríamos os tempos que Lotte Friis precisaria fazer, em diversos momentos do percurso. Depois, entrariamos em ainda mais detalhes: criariamos colunas para a quantidade de metros/quilômetros de treino para cada nadador por mês, pelos 35 meses seguintes. Incluiríamos o tipo de trabalho de condicionamento no seco que seria conveniente e as metas que seria preciso alcançar. Queríamos que Cierra Runge estivesse em forma para três séries de seis flexões no Natal de 2013; nos 12 meses seguintes, queríamos que Matt McLean levantasse halteres de 18 quilos pelo menos duas vezes por semana nos exercícios no seco. Imporíamos em que momento eles deveriam começar a usar menos força nos treinos antes de determinadas competições. Marcaríamos com etiquetas as semanas em que iríamos viajar para nossos treinos em locais de maior altitude.

Basicamente, deixaríamos estipulado praticamente tudo o que precisaria ser feito e todas as marcas que deveriam alcançar pelos próximos três anos. Será que deixaríamos algo de fora? Bom, eles poderiam decidir por conta própria quando iriam telefonar para casa e falar com os pais, quando iriam usar o banheiro e quando iriam levar o cachorro para passear. Fora isso, pouquíssimas coisas seriam deixadas ao acaso.

Mais tarde, Matt disse que nunca tinha visto um plano de ataque tão detalhado, e isso vindo de um sujeito que sonhava em se tornar policial quando encerrasse sua carreira na

natação. E Tom Luchsinger disse para um amigo: “Não me admira que Michael tenha se saído tão bem”.

Todos esses cronogramas e preparativos podem ter sido uma novidade para nossos nadadores mais recentes, mas, para Michael, estipular um plano de trabalho era muito natural. Inclusive, quando eu estava quase encerrando a reunião, olhei rapidamente para MP, e ele parecia indiferente. Phelps já passara por essa situação, já vira aquilo tudo antes. Ele entendia que boa parte de seu sucesso vinha do planejamento e da definição de metas apresentados por escrito no papel que todos ali estavam lendo. Ele pegou sua folha, dobrou-a em quatro, guardou-a na mochila e foi para a escada que dá para a piscina. Eram duas e meia da tarde. O dia estava correndo. Ele sabia o que vinha em seguida. Tinha um cronograma a cumprir.

Regra 4.1 – Coloque seu “plano de ação” (PA) em prática.

Há uma citação de Henry David Thoreau que costumo repetir para mim mesmo no início de cada dia: “Não se preocupe se você construiu seus castelos no ar. Eles estão onde devem estar. Agora, instale os alicerces que ficam embaixo deles”.

Naquelas folhas de papel, eu tinha dado a meus nadadores os alicerces sobre os quais basear sua visão, naturalmente a visão de garantirem uma vaga no time olímpico de natação dos Estados Unidos.

Como já dissemos, visão é o sonho que você quer concretizar, embora às vezes eu relute em usar o termo “sonho” porque pode sugerir fantasia, ilusão, e não é nada disso. O sonho que você alimenta deve ser exequível, realizável – desde que você adote a postura Vamos com Tudo e tenha disponibilidade para correr alguns riscos. Há também mais um requisito: você precisa de meios para chegar lá. Thoreau pode ter falado de alicerces, mas no Método eu falo

de Plano de Ação, o PA. Como vamos ver, o PA oferece uma estratégia para levar a pessoa aonde ela deseja ir, seja do almoxarifado para um posto de gerência, seja do cargo de vereador a um assento no Congresso, seja de uma piscina em Baltimore para a do Rio de Janeiro.

Seu PA deve ser muito bem pensado, completo, um pouco ambicioso, parecido com o que entreguei a meus nadadores. Tudo bem, talvez não *tão* ambicioso. Às vezes, posso ser um tanto obsessivo, e planejar os próximos 1.068 dias sem dúvida é algo que ultrapassa as medidas da meticulosidade. Mas a questão é esta: seu PA também não pode ser algo que você simplesmente rascunhe às pressas no verso de um panfleto do supermercado, entre reprises de *Law & Order*. Erik, Keenan e eu nos dedicamos durante vários dias a esboçar os cronogramas de nossos nadadores, discutindo as peculiaridades de cada atleta. Tínhamos de levar em conta os compromissos externos de cada um. Por exemplo, alguns precisavam faltar a certos treinos por compromissos com seus patrocinadores. Outros, como Allison e Chase, tinham compromissos acadêmicos obrigatórios, de modo que foi necessário ajustar uma parte do plano para eles. Tanto quanto pudemos, consideramos todas as possibilidades e as incluímos nos planos de ação.

E é isso que você precisa fazer: planejar seu PA.

A extensão de seu PA vai depender da grandeza de sua visão. Mencionei anteriormente que você pode alimentar a visão de um dia se tornar um esquiador eficiente. Parece factível, parece prático, e parece uma coisa que você pode realizar assim que cair a última grande nevasca do inverno. Mas, se seu sonho é esse, você não pode começar a colocar seu PA em prática no fim do inverno. Não. Você começa no verão, talvez pesquisando um pouco. Peça conselhos a esquiadores amigos, com mais experiência, sobre como começar. Eles podem dizer que o verão é a época ideal para se dedicar a desenvolver a força das coxas necessária para lidar com as

curvas de uma descida. Você também pode comprar os equipamentos por um preço menor na baixa temporada. E por que não entrar em contato com alguns instrutores de esqui? No verão, eles não têm nada para fazer além de conversar. Diga que quer passar as férias esquiando em Park City, Utah, no próximo inverno. Você está no meio do verão e gostaria de saber o que fazer para ficar preparado.

Porém, talvez seu sonho envolva horizontes mais amplos. Pode ser que você pretenda voltar a estudar e tirar seu MBA. Ou deseje ser promovido de uma posição média como gerente de contabilidade para um cargo na vice-presidência. Talvez queira finalmente escrever sua autobiografia. Sim, essas são visões que podem levar mais tempo para concretizar, mas o PA ainda é o mesmo. Em primeiro lugar, descubra e defina do que vai precisar lá no fim do processo para ter sucesso. Depois, considere essas informações como os elementos básicos para a elaboração de um primeiro PA. Eu faço assim: como prefiro manter as coisas dentro de um esquema pouco tecnológico, anoto todos os elementos e dados que obtenho naqueles cadernos que os universitários costumam usar. Depois, quando chega a hora de criar um PA para um nadador, pego uma agenda de planejamento diário, procuro as datas das principais competições e trabalho de trás para a frente, inserindo as datas mais importantes, os treinos e tudo o que sei que meu nadador vai precisar alcançar para chegar à data-limite em condições de concretizar seu sonho.

Para dizer a verdade, o PA não é nenhum elixir da moda que estou promovendo. Há décadas, professores universitários dão a seus alunos uma lista resumida, no início de cada semestre, delineando o que será esperado semana a semana de cada um deles, até receberem a nota final. E existem os fabricantes de brinquedos. Eles se programam com anos de antecedência, elaborando jogos e bonecas para muitos natais. Pensemos ainda nos maratonistas amadores, aqueles que levam o dobro do tempo que os melhores do mundo para

cobrir os 42 quilômetros da prova. Eles sabem que a linha de chegada só aparece depois de completarem um ciclo de treinamento que dura 16 semanas.

Todos esses são exemplos de PAs na prática. Em suma, ele funciona como um conjunto de regras a serem seguidas e um cronograma a ser cumprido, dois alicerces fundamentais que possibilitam concretizar um sonho.

Porém, por mais simples que seja o conceito de um PA, sou constantemente surpreendido com o pequeno número de pessoas que elabora e usa um deles. Vou dar um exemplo. Como dou uma grande quantidade de palestras e ofereço meus segredos para ajudar os nadadores a realizar seu sonho, costumo conhecer pessoas que não são atletas, mas que ficam empolgadas para me contar a visão que têm para a própria vida. Quando ouço o que me contam, também me sinto empolgado. Um diz que quer se tornar o maior vendedor da empresa; outro, que quer entrar para o melhor time de golfe da universidade; tem aquele que quer ler 50 livros até o final do ano, e há quem queira perder 12 quilos até o começo do verão. Quando ouço o que estão afirmando, digo: “Mas isso é ótimo! Vá atrás, sim!”. Então, imediatamente, pergunto: “E qual é seu plano de ataque? Como é seu mapa para chegar aonde quer chegar? Você já tem um Plano de Ação?”. Na maioria das vezes, o que vejo são expressões confusas, e logo me dou conta disto: essas pessoas terão decepções no futuro, não realizações.

Regra 4.2 – Metas de curto prazo devem nortear seu PA.

Os melhores PAs, no entanto, não são calendários exagerados. Sem dúvida, quando está elaborando um PA, você vai fazê-lo a partir de alguns parâmetros de tempo, tomando como base sua vida e tudo o que a ocupa: trabalho, eventos dos filhos, festas com os amigos, férias. Porém, além das datas, você

precisa de uma coisa mais vital: um conjunto de metas de curto prazo que servirão de marcos definidores no itinerário a caminho de seu sucesso no longo prazo.

Provavelmente, você está dizendo algo como: “Espere aí. Para alcançar o objetivo, o sonho, você precisa de outros objetivos?”. Bom, para resumir, sim.

Vou usar outra analogia com mapas para mostrar o que quero dizer. Vamos supor que seu sonho seja se tornar um astro de Hollywood, mas você mora numa cidade pequena da região montanhosa da Carolina do Norte. Você está a quase 5 mil quilômetros de seu sonho – algo intimidador, no mínimo. Mas você tem um desejo muito intenso e é motivado por uma atitude Vamos com Tudo.

Assim, um dia você entra no seu Honda Civic 1995, que já rodou mais de 320 mil quilômetros, e pega a estrada porque ouviu falar de um papel numa peça que será encenada no verão, em Ottumwa, Iowa. É um papel pequeno, numa cidade pequena, mas é um começo. Você consegue o papel, e a crítica é favorável. Quando acaba a temporada, alguém oferece outro pequeno papel em outro projeto, na ainda pequena Buffalo, Wyoming. Você vai à luta e, de novo, surpreende o público. Sua presença de palco está ficando melhor, sua noção do tempo cênico está se aperfeiçoando, você fica menos nervoso a cada apresentação. Também está chamando cada vez mais atenção. Um produtor diz que precisa de alguém para o papel principal num espetáculo a ser encenado na cidade de San Jose, na Califórnia. Dessa vez, o papel é maior, a cidade é mais cosmopolita e você de fato está no estado em que quer ficar.

Assim, você está dando pequenos passos a caminho do maior deles.

Eu sei do que estou falando: fui para a Universidade Estadual da Flórida na esperança de me tornar um pianista clássico ou um nadador olímpico. Nenhum desses dois sonhos se materializou, e não foi por falta de esforço ou pouco talento. Mas, na época em que ainda era instrutor júnior,

percebi que me interessava em ser instrutor. Surgiu uma vaga no estafe da equipe de natação, e fui atrás. Era um emprego excelente, pois eu trabalhava sob o comando de Terry Maul, um técnico universitário altamente respeitado. No fundo, eu achava que podia ficar para sempre naquela universidade como treinador e ser feliz. Mas também podia cair na estrada e aprender com muitos outros grandes instrutores, e com isso desenvolver meu próprio jeito de treinar atletas.

Acabei escolhendo a segunda opção e atravessei os Estados Unidos de ponta a ponta, trabalhando em pequenos clubes e depois em clubes maiores, até topar com o programa *premium* de natação nos Estados Unidos: o North Baltimore Aquatic Club. Cada parada tinha sido um passo rumo ao meu sonho final de trabalhar com nadadores que quisessem se tornar campeões mundiais.

No entanto, quer seu destino final seja Baltimore, Hollywood, o Rio de Janeiro ou outro lugar a apenas poucos minutos de seu atual endereço, você pode chegar lá desenvolvendo um mapa marcado por etapas bem definidas e perfeitamente alcançáveis. E, assim que superar cada uma dessas etapas, sua visão, o objetivo de sua busca, seu alvo maior se tornará mais visível.

Regra 4.3 – Estipule metas progressivas, como Michael faz (mas evite as asinhas de frango).

Vou contar como comecei a trabalhar com esse sistema de definição de metas no PA de Michael.

Em março de 1999, quando Michael tinha 13 anos, resolvi que seria bom se ele entendesse o processo que precisaria seguir para participar de sua primeira Olimpíada, em Sydney, dali a 19 meses. Para tanto, certo dia em que ele não precisava ir à escola, liguei para Debbie no trabalho e disse: “Pensei em passar para pegar o Michael e levá-lo para almoçar. Você se importa?”. Ela não fez objeção, então liguei para Michael e

disse que passaria ao meio-dia para buscá-lo: “Esteja pronto. Vamos ao Bateman’s”.

O Bateman’s é um dos bistrôs mais famosos de Baltimore, embora “bistrô” seja uma palavra muito requintada para um lugar que atende a uma clientela de viciados em carne de búfalo e asinhas de frango, iguarias de que Michael já era fã. Se Debbie deixasse, Michael iria ao Bateman’s para o café da manhã, o almoço e o jantar, e ainda voltaria para fazer uma última “boquinha” antes de dormir. Com isso, eu sabia que aquele era o lugar certo para ele entrar no clima e ouvir aquilo que eu estava prestes a dizer.

Quando nos acomodamos num bom lugar, peguei uma folha de papel e disse: “Michael, logo mais começam os campeonatos nacionais juvenis deste verão. Quais são seus objetivos?”.

Naturalmente ele respondeu: “Sei lá”. Não me surpreendi. Ele estava ali com seu técnico, não com seu melhor amigo.

Então eu disse: “Bom, vamos pensar em alguma coisa. Vamos escolher três provas: estilo livre, 1.500 metros; *medley* individual, 400 metros; borboleta, 200 metros. Bom, quais são seus objetivos para essas provas?”.

Ele respondeu: “Hum, acho que quero ficar abaixo dos recordes nacionais para a faixa etária”.

“Muito bem, e quais são?”

Quando o primeiro pedido de asinhas de frango chegou à nossa mesa, tínhamos anotado no papel os seguintes tempos: 2:04:68 para os 200 metros borboleta; 4:31:72 para os 400 metros *medley* individual; e 16:00:00 para os 1.500 metros estilo livre. Depois escrevi as três coisas que ele precisaria fazer nos treinos para obter esses tempos. Eram planos de treino muito específicos e que o levariam a marcar os tempos desejados, contanto que ele realizasse as etapas sucessivas. Quando acabei de anotar essa lista do que fazer – e eu tinha escrito com uma letra bem caprichada –, falei: “É isso. Leve esse papel para casa e pregue na porta da geladeira”.

Ele fez exatamente isso, e desconfio que deve ter lido a lista pelo menos cem vezes por dia – é que, naquela época, ele comia sem parar. De março a julho, completou com consistência todos os planos de trabalho que tínhamos elaborado. Ele conseguiu atingir cada um dos objetivos de treinamento que havíamos definido naquele almoço no Bateman's. E esse foi o alicerce de seu desempenho espetacular no campeonato nacional juvenil em Orlando: ele marcou 2:04:68 nos 200 borboleta, 4:31:84 no *medley* individual e 16:00:82 nos 1.500 – praticamente o tempo exato que tínhamos estipulado no Bateman's.

Quando voltamos a Baltimore, eu disse a Michael: “Traga para mim aquela folha que está na porta da sua geladeira”. Ali estavam os tempos. A verdade é que, ao colocar por escrito sua visão (três tempos que bateriam novos recordes) junto com os objetivos preliminares (o plano de treino), ele tinha aprendido a alinhar mentalmente cada objetivo com seu respectivo treino. Os objetivos eram razoáveis. Eram desafiadores, provavelmente os mais altos para as condições em que ele nadava, mas não tão exorbitantes que ele pensasse ser impossível alcançá-los, se de fato se empenhasse.

Daquele momento em diante, ele começou a anotar todos os seus objetivos, desde os intermediários até sua visão de longo prazo, o tempo todo.

Regra 4.4 – Faça com que o estabelecimento de metas seja algo inevitável.

Hoje em dia, Michael talvez seja o mais eficiente estipulador de metas que conheço. Ele provou isso para mim e para o mundo todo inúmeras vezes. Em sua participação na Olimpíada de 2008, você deve se lembrar, o objetivo dele era ganhar oito medalhas de ouro. A história atesta que ele fez isso mesmo. O que o ajuda é o fato de poder visualizar uma prova, o tempo dela e como vai nadar nesse evento com uma

clareza incrível, baseada no que alcançou antes daquele campeonato. Sua capacidade de performance sob a esmagadora pressão de uma competição olímpica é resultado direto do preparo mental e do treinamento físico que ele realiza na piscina todos os dias. Veja, alcançar metas progressivas, intermediárias, com regularidade produz a excelência diária e mantém seu PA alinhado com sua visão.

Mas fazer com que Michael chegasse ao ponto de entender a importância de se definir metas regulares foi um processo de aprendizagem. Primeiro, como disse, tive de mostrar a ele como usar lápis e papel para definir objetivos intermediários. Depois, tive de lembrá-lo – como ainda faço com muitos de meus nadadores – que é preciso continuar definindo novos objetivos à medida que se avança rumo à meta final.

Acredito firmemente no valor de oferecer pistas visuais para manter meu pessoal focado tanto em seus objetivos de curto prazo como em sua meta de longo prazo. Em Meadowbrook, temos um grande quadro-branco pendurado na sala de reuniões. Ali estão anotados todos os principais torneios de natação agendados durante o ciclo de preparativos para a Olimpíada, ao lado do número de dias que faltam para esse evento.

Vou dizer uma coisa: é impressionante como esse quadro consegue motivar as pessoas. Às vezes um nadador fica meio sem garra, mas, depois que entra nessa sala, olha para o quadro e diz “Uau! O Grand Prix de Mesa é *daqui a quatro semanas!*”, e no treino seguinte ele passa a nadar com muito mais vontade.

Dê a si mesmo esse tipo de material visual para as metas diárias que quer e precisa alcançar. Se, por exemplo, você é um representante comercial e está tentando bater a meta de telefonemas mensais, está cansado de saber qual é o problema: você “empurra com a barriga” essas ligações no começo do mês e, no final, tem que fazer uma tonelada delas. Sem dúvida, nos últimos dias do mês você pode até riscar da

lista o item “Quantidade de telefonemas”, mas e a “Qualidade”? Duvidosa, pode-se dizer. O remédio é o seguinte: faça uma cópia ampliada do mês como veio na folhinha e no último dia escreva em números vermelhos garrafais o total de telefonemas que você deverá ter feito até lá. Digamos que o número seja 100. O mês tem mais ou menos 20 dias úteis, o que significa uma média de cinco ligações por dia. Agora comece a voltar, dia por dia, escrevendo um “5” vermelho bem grande em cada um. Pregue esse calendário na parede de sua sala para que todos os que entrem o enxerguem bem – especialmente você. Agora, diga a si mesmo: “Só volto para casa no fim do dia depois de ter marcado um belo X em cima desse ‘5’”.

Diante desse pôster todo dia de manhã, você vai atingir sua marca e até perceberá uma melhora na qualidade de seus telefonemas.

Regra 4.5 – Aprenda com os erros de sua definição de metas (eu certamente aprendi).

Como meus nadadores podem confirmar, sou muito bom em dizer a eles do que precisam quando vão dar seus passos rumo a seu objetivo. Infelizmente, não sou sempre tão bom para seguir meu próprio conselho.

Acho que a história que conto a seguir revela o tamanho do problema em que você pode se meter quando não define objetivos significativos como parte de seu PA. Esse caso mostra que, sim, talvez você tenha sorte e concretize sua visão, mas talvez você também tenha um preço a pagar até isso acontecer.

No meu caso, sonhei um dia em ter meu próprio negócio. Visualizei que, se pudesse ser meu próprio chefe, seria capaz de controlar meu destino financeiro. Também presumi que me tornaria um bom empresário. Simplesmente colocaria em prática minhas habilidades como técnico de natação – Plano

de Ação, cronogramas, dar ordens (“Mais 20 voltas, gente!”) – para comandar uma organização. Como acabei constatando (a duras penas), comandar um treino de natação não é o mesmo que comandar uma organização.

O que aconteceu foi o seguinte: durante quatro anos, de 2004 a 2008, treinei a equipe masculina da Universidade de Michigan. Nesse período, formamos alguns times excelentes e ganhamos um título. Enquanto treinava o time, continuava sendo o técnico de Michael. Embora não fosse estudante, ele treinava no centro aquático da universidade. Aliás, Michael fez a maior parte da preparação para os Jogos de Pequim no campus de Michigan.

No entanto, depois da temporada universitária de 2008, me ofereceram a oportunidade de voltar a Meadowbrook como técnico principal do NBAC. Antes disso, eu tinha sido o número 2, sob o comando de Murray Stephens, uma verdadeira lenda no esporte. A proposta era tentadora: Meadowbrook já tinha um histórico de produzir grandes talentos, desde bem antes de Michael começar a nadar lá. Dada a fama crescente de MP, imaginamos que um número ainda maior de jovens iria querer treinar onde nadava o rei dos ouros. Assim, a vaga de técnico parecia ótima. Mas havia um problema. Àquela altura da minha vida, eu estava mais interessado em novos desafios e em aumentar meus rendimentos. Não tinha certeza absoluta de que ser “técnico de natação” iria me satisfazer. Quando disse isso a Murray, ele comentou que tinha uma ideia: como estava se aposentando, pretendia reduzir sua exposição financeira. Então, me perguntou: “Bob, por que você não compra uma participação em Meadowbrook?”.

Hummmm, pensei, parece interessante. Com isso, Michael e eu fizemos um investimento e alugamos instalações para colocar em prática nossos programas no clube, de modo independente. Minha visão tinha se tornado realidade: eu me tornara meu próprio chefe. E, como dizem, cuidado com o que

você deseja.

Meadowbrook existe desde a década de 1930 e, durante todos esses anos, tem sido procurado por milhares de famílias de Baltimore. Sem dúvida, somos conhecidos no país inteiro por sediar o North Baltimore Aquatic Club, o programa de elite da natação onde Michael, Allison e outros campeões olímpicos treinam. Mas também temos sócios regulares – famílias, pessoas que nadam por lazer – que usam o clube para se refrescar no verão ou para treinar o ano inteiro em nossas instalações cobertas. É um cenário até surreal: num dia normal, vemos todo mundo – de crianças a aposentados – nadando na mesma piscina que produz campeões olímpicos.

Quando regressei a Meadowbrook após os Jogos de 2008, muitos dos sócios mais antigos pareciam felizes em me ver. Nos primeiros dias, ouvi várias vezes “Bem-vindo de volta, Bob!” e “Que belo trabalho em Pequim!”. (Michael tinha acabado de conquistar seu oitavo ouro olímpico.) Mas esses mesmos sócios começaram a dar várias dicas nada sutis do que poderia ser feito para melhorar o clube. Pediam chuveiros melhores nos vestiários, reformas na lanchonete e novas cadeiras no deque da piscina externa. Para cada sugestão que alguém me dava, eu respondia: “Claro. Obrigado pela ideia. Vou ver o que fazer”. Quando fui pesquisar mais a fundo, constatei que o clube precisava de algumas reformas. Um trabalho bastante dispendioso.

Resmunguei para mim mesmo: “Quando o sonho se torna realidade...”. Na verdade, eu deveria ter usado a palavra “pesadelo”.

Durante meu primeiro ano como dono, perdi boa parte de meu sono pensando em tudo que precisava ser feito em Meadowbrook. Em algumas noites, ficava pensando o que eu tinha feito de errado. “Droga... Sempre quis fazer isso: ter meu próprio negócio. Como é que vim parar numa enrascada deste tamanho?”, pensava, enquanto me revirava na cama.

Então entendi: eu não tinha me preparado completamente

para ocupar o cargo em que me encontrava e para lidar com as responsabilidades que lhe eram inerentes. Posso até ter desejado esse trabalho dos sonhos, mas eu havia ignorado a definição dos marcadores que teriam me preparado para a realidade. Eu tinha estudado um pouco de finanças ou contabilidade? *Não*. Tinha traçado algum plano para pesquisar outras agremiações com piscina e examinado como funcionavam? *Não*. Tinha estudado a diferença entre treinar crianças e lidar com funcionários de meia-idade? *Não*. Tinha definido alguma meta para o clube ou para mim? *Não, não e não*.

Eu não havia traçado um PA que me permitisse uma transição tranquila do cargo de técnico de natação para o de empresário. Os dados contábeis mostraram isso claramente. No final de 2009 – quando encerrei meu primeiro ano de volta a Meadowbrook –, os números não deixavam dúvida: o negócio tinha perdido mais ou menos 350 mil dólares ao longo do ano.

Quase no fim do ano, decidi tirar alguns dias de folga. Uma noite, disse a mim mesmo: “Muito bem, Bowman, você fez uma enorme besteira. Então, agora, elabore um plano de ataque que faça aquilo funcionar no longo prazo”. Eu sabia que era preciso aplicar o Método. Durante aquela folga, e à base de bastante café, tracei um plano de negócios para cinco anos. Para cada ano estipulei uma meta de lucro e um valor para despesas. Identifiquei as áreas em que o clube funcionava bem e onde eu precisava de ajuda. Mapeei as necessidades dos funcionários, no curto e no longo prazo. Por fim, esbocei uma visão: em 2014, eu queria que Meadowbrook chegasse ao ponto de equilíbrio ou até tivesse algum lucro.

Expus meu PA e minha visão para meus advogados, contadores e para Michael, meu sócio no empreendimento. Todos concordaram que tínhamos um mapa a seguir. E quais foram os resultados? Em 2014, tenho a satisfação de dizer, Meadowbrook não estava mais perdendo dinheiro. Bem,

tampouco estávamos lucrando, mas, pelo menos, tínhamos interrompido a hemorragia. Em muitos aspectos, éramos um negócio mais enxuto, mas ninguém perceberia isso só de olhar para o clube e constatar todos os melhoramentos que tínhamos feito. Em sua maior parte, o plano de cinco anos funcionara e, em pouco tempo, eu já estava traçando o próximo.

Com base nessa experiência, voltei a me lembrar de uma coisa: *construa seu caminho rumo à realização do sonho, mas sem afobação*. Com passos progressivos – as metas intermediárias –, você treina sua mente para lidar com desafios e expectativas. Cada meta que você bate ao longo do caminho ajuda a aumentar sua confiança. No meu caso, eu deveria ter feito a lição de casa e aprendido mais as habilidades comerciais necessárias se minha intenção era de fato ser um empresário bem-sucedido. Eu precisava de um PA que me orientasse; admitir isso ainda me aborrece. Lembre-se: você vai causar um curto-circuito na busca pela realização de seu sonho se ficar pegando atalhos. Monte um PA e siga-o à risca.

Regra 4.6 – Faça por merecer o sucesso que alcançar. Seu PA vai mostrar como.

Costumo dizer com frequência a meus nadadores que “façam por merecer o sucesso”. Aliás, não me limito a *falar* sobre isso: também mando tuítes a respeito. Veja algumas mensagens que costumo enviar do @coach_bowman:

“Justo quando você achava que já tinha visto de tudo... surgem novos desafios. #deservesuccess” [faça por merecer o sucesso]

“Não culpe ninguém. Não espere nada. Faça alguma coisa. #deservesuccess”

“Para os que sonham com #Rio2016, o relógio está andando... #deservesuccess”

Com essas pistas você consegue deduzir o que quero dizer com “faça por merecer o sucesso”?

Se não consegue, então pense por um instante no que costumo dizer a um nadador que vai conversar comigo após um treino intenso: “Você tem um sonho que quer realizar, certo? Marcar um tempo que será um recorde mundial. Conseguir uma vaga no time olímpico. Uma medalha. Ótimo. Sonhe tudo que quiser. Visualize tudo que desejar. Mas, para obter sucesso, você precisa batalhar por ele. Nunca conheci alguém que alcançou alguma coisa se mantendo estático. A pessoa deve ser dinâmica e encarar os desafios como oportunidades que vão envolvê-la cada vez mais. Ao enfrentar os desafios, você estará se encaminhando para seu destino final. E, se chegar lá, isso significa que você o mereceu. Entendeu?”.

Em geral, o nadador faz um meneio de cabeça, concordando. Então, eu digo: “Ótimo. Agora, saia daqui e volte para a piscina”.

Numa situação ideal, esse pequeno discurso ajuda a reanimá-lo. E, o que é ainda mais importante, o faz lembrar que, para avançar na vida – seja em busca de um novo recorde na piscina ou de um novo caminho profissional –, ele precisa ultrapassar as marcas antigas e mirar outras. E, ao fazer isso, quando obtiver sucesso, ele o terá conquistado, terá merecido.

Entende o que quero dizer?

Vou falar um pouco de Chase Kalisz, exemplo de atleta que merece o sucesso que alcançou. Se continuar fiel ao Plano de Ação, ele pode esperar ainda mais sucessos no futuro. Conheço Chase há dez anos pelo menos, desde que entrou no NBAC aos 9 anos de idade. Ele morava a uma hora de Baltimore, o que significa que seus pais arcaram com o ônus de trazê-lo de carro todos os dias para treinar (por falar em merecer o sucesso...). Até o momento, esse ir e vir tem sido proveitoso. Chase talvez seja o melhor nadador juvenil que o

NBAC produziu desde o outro astro, chamado Phelps.

No início de nosso treino para a Olimpíada do Rio, Chase me contou qual era seu sonho: ganhar a medalha de ouro nos 400 *medley* individual. Sonho presunçoso, não? Ele escolheu a prova que pode ser vista como a mais difícil. Exige que o nadador faça 100 metros em cada um dos quatro estilos: borboleta, costas, peito e estilo livre, um seguido do outro. Uma prova matadora. E ninguém completou essa sequência mais rápido que Michael, que registrou o recorde mundial de 4:03:84 quando levou o ouro na Olimpíada de 2008.

Perguntei a Chase: “Para você ganhar o ouro, o que terá de fazer?”.

Ele sabia: “Quebrar o recorde de Michael, Bob”.

“É isso aí”, eu disse, “e isso vai ser um desafio enorme. Mas, se conseguir, sabe de uma coisa? Terá feito por merecer”.

Chase concordou e em seguida perguntou: “Certo, mas como faço isso?”.

Respondi: “Você não vai apenas quebrar o recorde de Michael. Vai passar por ele voando. Vai nadar e marcar 4:00 no MI”.

Quando ouviu isso, Chase quase ficou roxo. Seu melhor tempo individual àquela altura era 4:09:22.

Eu jogara o limite lá em cima porque queria que Chase entendesse o desafio que tinha pela frente. Seria preciso que ele fizesse um esforço enorme para alcançar o que queria. Sem dúvida, eu poderia submetê-lo a um plano de treinamento que o capacitaria a bater a marca de 4:02, o suficiente para quebrar o recorde de Michael. Mas, em algum lugar no mundo, fora dos muros de Meadowbrook, um nadador pode estar pensando *Preciso fazer 4:01*. E, se isso for verdade, não só Chase não fica com o ouro, como não bate o recorde.

Por isso, estipulei para ele uma meta absurda na qual concentrar sua atenção.

Definimos objetivos de tempos progressivos para medir sua evolução durante o ciclo de três anos de treinamento. No final da temporada de torneios universitários de 2014, que era seu segundo ano na Universidade da Geórgia, Chase tinha estabelecido um recorde americano para as 400 jardas *medley* individual. Sim, essa prova foi medida em jardas, não em metros, como é o padrão olímpico. Mas, ainda assim, um recorde. Naquele verão, no entanto, ele “perdeu o embalo”; sua evolução empacou, e ele parecia despreocupado demais nos treinos.

Felizmente, ele ainda tinha dois anos para recuperar a intensidade e deu muito duro para chegar a isso. No verão do ano seguinte, 2015, quando participou do Campeonato Mundial, sua última competição internacional importante antes das Seletivas para a Olimpíada, Chase levou o bronze no *medley* individual. Não, o tempo dele estava longe do recorde de Michael, mas ele provou que poderia competir no cenário mundial. E Chase estava tão determinado a ficar pronto para as Seletivas (e para o Rio, se tudo desse certo) que decidiu trancar a matrícula na faculdade por um ano e se mudar comigo para Tempe e treinar. Juntos, nossa ideia era manter o trabalho firme para cortar os segundos a mais em seu tempo. E, quando ele alcançar esse objetivo, vai fazer por merecer o sucesso.

Como podemos depreender da história de Chase, outro benefício de elaborar um Plano de Ação é que você ganha uma planilha de resultados que diz de modo definitivo se está ou não avançando na direção de concretizar sua visão. Muitas e muitas vezes, ouço de meus amigos: “Tentei tal dieta, mas não funcionou. Estou exatamente com o mesmo peso de quando comecei”. Ora, não mereciam perder peso porque “roubaram” o tempo todo. Meus nadadores mais jovens costumam se queixar de certo professor do ensino médio. “Ele é terrível. Me deu outro C. Eu merecia pelo menos um B”. Diante disso, penso com meus botões: “Não, você não se

esforçou o suficiente para merecer um B”.

Veja, você não pode simplesmente esperar que uma medalha de ouro, uma boa nota, uma promoção esteja à sua espera ao final de um ciclo. Você precisa fazer tudo que estiver ao seu alcance – em seu Plano de Ação – para merecer aquela recompensa.

Regra 4.7 – Esteja preparado para rever seu Plano de Ação e redefinir seus objetivos.

Sou um homem de sorte. Na maioria dos dias, vou para o trabalho usando camiseta, bermuda e tênis. No meu mundo, todo dia é *casual Friday*. E, como nunca trabalhei em ambientes corporativos, também evito avaliações formais de desempenho. Quando meus amigos que trabalham em escritório me contam que sua avaliação de desempenho anual está se aproximando, é quase como se dissessem que a dona Morte está batendo na porta da casa deles para levar alguém antes da hora.

Fico me perguntando: “Por que todo esse estresse?”. Claro que entendo a agonia decorrente de obter uma nota em cima de algo que já foi feito, de um desempenho que já aconteceu seis ou doze meses atrás. Mas talvez esse seja um dos problemas da avaliação de desempenho. Se um gerente espera todo esse tempo para então dizer a um funcionário o que fez de certo e de errado, é *ele* quem deve se preocupar em perder o emprego. Em Meadowbrook, meus nadadores entendem o que está em jogo: se você estiver fazendo um bom trabalho, não direi nada além de um eventual “Bom trabalho”, “É isso aí, garota(o)!”. Tento não sobrecarregar meus nadadores com elogios, e eles sabem disso. Mas, se fazem besteira, eu falo na hora. Acredito piamente em feedbacks instantâneos e construtivos. E, se percebo a necessidade de oferecer mais comentários a um nadador, marco uma reunião com ele depois do treino e digo o que estou pensando. Não fico

esperando o ano chegar à metade para apresentar minha avaliação do desempenho dele.

Outro problema da avaliação de desempenho? O nome do processo. Não gosto do termo “avaliação”. Se vou me dar ao trabalho de agendar um tempo para me reunir com um nadador ou um funcionário, prefiro muito mais fazer uma *previsão de desempenho* que uma avaliação. É a sutil diferença que indica: “Estamos olhando para a frente, não para trás. Sem dúvida, não vamos nos esquecer do que já aconteceu, mas vamos aprender com isso e usar esse conhecimento para ajustar nosso Plano de Ação e nos encaminhar para o futuro”.

A previsão de desempenho é essencialmente uma oportunidade de repensar o PA; você não precisa seguir adiante com um plano obsoleto. Talvez você já tenha superado algumas das metas progressivas de seu plano original, ou pode ser que tenha fracassado. A previsão permite repensar os passos que quer dar a fim de concretizar seu sonho. A história comprova que ajustar um Plano de Ação pode, de fato, levar alguém a fazer história.

Vamos voltar àquela reunião que tive com Michael e seus pais, quando ele tinha apenas 11 anos. Você deve lembrar que falei da possibilidade de o futuro de Michael conter algo muito especial, em termos de nadar competitivamente. Na época, eu disse a eles que Michael tinha chances de ser campeão olímpico, muito provavelmente em 2004. E o que aconteceu? Michael expandiu essa previsão quando participou da Olimpíada de 2000, aos 15 anos de idade, o mais jovem atleta olímpico dos Estados Unidos desde 1932.

De repente ele era um astro em ascensão.

De fato, nos torneios preparatórios para os Jogos de Atenas de 2004, ele deixou de ser um fenômeno da natação para se tornar uma sensação mundial, em parte devido a uma engenhosa manobra de marketing elaborada pela Speedo e por Peter Carlisle, seu agente na Octagon, a empresa global de marketing que representa diversos atletas olímpicos. A

Speedo, que já tinha assinado um contrato de patrocínio com Michael, oferecera a ele um bônus de 1 milhão de dólares se ele alcançasse o recorde de Mark Spitz: sete medalhas de ouro em uma única Olimpíada.

“Aquela oferta de um milhão de dólares arrebatou a imaginação popular”, disse Stu Isaac, vice-presidente sênior de marketing da Speedo na época, em entrevista ao jornal *USA Today*. “E também ajudou a elevar Michael a um nível que fez as pessoas dizerem: ‘Esse sujeito é mesmo extraordinário’.”

De fato, essa manobra criou uma enorme visibilidade para Michael perante o público, mas no fim ele ganhou *apenas* seis medalhas de ouro. O bônus ficou reservado para uma oportunidade futura.

No entanto, depois de Atenas, me peguei pensando: “Fomos para essa Olimpíada com a chance de ganhar sete medalhas de ouro. O que temos de fazer agora para tornar essa possibilidade mais realista?”.

Fiz então uma previsão de desempenho que resultou num ajuste em nosso Plano de Ação para Pequim. Nos anos que precederam essa Olimpíada, adotei um regime de treinamento para Michael que o levou a uma velocidade capaz de ganhar não sete, nem oito, mas nove medalhas de ouro. Depois de algum tempo, entendemos que o cronograma olímpico de natação impossibilitaria que MP disputasse nove medalhas, mas nosso Plano de Ação aperfeiçoado de fato fez seu serviço. Michael não somente alcançou o recorde de Mark de sete medalhas como ainda o aumentou com mais uma.

Michael entrou para a história e recebeu seu bônus de 1 milhão de dólares porque não estava preso a um Plano de Ação ultrapassado – e você também não deve fazer isso.

Veja, pode ser que aconteçam coisas em seu mundo que o forcem a improvisar em algum aspecto ou momento de sua carreira ou de sua estratégia de vida. Um colega de trabalho, por exemplo, pode sair inesperadamente da empresa, criando uma oportunidade para você galgar um novo patamar na

organização mais cedo do que esperava. Sua esposa pode receber uma proposta de trabalho em outra região do país, forçando-o a se demitir de seu emprego e interromper sua subida naquela escada corporativa. É, nós sabemos: coisas acontecem.

Meu conselho? Entenda que as coisas acontecem. Assim, você estará pronto para reagir ao que vier pela frente – com um novo Plano de Ação, um novo conjunto de metas de curto prazo e um empenho renovado que vai permitir que você chegue aonde quer, no fim das contas.

Regra 5 – Viva o sonho todos os dias

Detesto fazer previsões e, no entanto, sou consumido pela previsibilidade.

Que tal isso como provocação? Vou abrir parênteses aqui e explicar o que quero dizer.

Os jornalistas esportivos frequentemente me pedem uma previsão sobre o rendimento de um dos meus nadadores em determinada prova. E sempre digo que não caio nessa porque, quando fazemos previsões, estamos criando expectativas que fogem ao nosso controle. Por exemplo, quem pode saber se um adversário não treinou melhor do que seu atleta? Previsões assim são convites ao desastre. Sei do que estou falando.

De imediato, lembro de três ou quatro casos em minha carreira como técnico em que fiz previsões, e em todas elas saí humilhado. A última foi em 2012. Um dia antes de Michael e eu chegarmos a Londres para a Olimpíada, tivemos uma reunião no meu escritório, em Meadowbrook, e conversamos sobre ele competir ou não nos 400 metros *medley* individual. Ela já tinha ganhado dois ouros olímpicos nessa prova e chegado inclusive a marcar um novo recorde mundial em Pequim. A verdade é que seu treinamento para Londres não tinha sido tão tranquilo quanto nos ciclos olímpicos anteriores, mas no meu coração – se não racionalmente – eu achava que ele estava bastante pronto para competir. Assim, nesse dia, concordamos que ele nadaria no *medley* individual, e as últimas palavras que saíram da minha boca sobre isso foram: “Qual é a pior coisa que pode acontecer? Você ficar

com a medalha de prata? Você nunca se sairia pior do que isso”.

Bom, em pouco tempo descobrimos que ele poderia, sim, se sair pior. Michael terminou a prova na quarta colocação. Pela primeira vez desde os Jogos Olímpicos de 2000, ele ficou sem uma medalha e não subiu ao pódio de uma prova.

Sim, Michael estava fisicamente apto a competir nesse evento. Eu tinha garantido isso, mesmo com toda a loucura que precede os Jogos. Mas havia outras coisas que eu não podia assegurar, por exemplo, como seus adversários tinham treinado, como ele poderia reagir ao ambiente em Londres, em que condições estaria sua autoconfiança. Felizmente, ter ficado de fora do pódio serviu como um choque para Michael se concentrar. Desse ponto em diante, ele ganhou quatro medalhas de ouro. Mesmo assim, não me vejo mais fazendo previsões em um futuro próximo.

Quando se trata de previsibilidade, no entanto, bom, aí a coisa toda muda muito de figura.

O objetivo do meu programa, como acontece na maioria das organizações, é trabalhar com foco em resultados previsíveis e administráveis. As empresas que costumam entrar na lista das 500 Mais da revista *Fortune* – Walmart, Apple, GE – seguem caminhos previsíveis rumo a objetivos de lucro, e isso as torna eternamente fortes. É a mesma coisa com alguns times de basquete universitário nos Estados Unidos. As equipes das universidades Duke e de Michigan, por exemplo, parecem estar sempre no alto das classificações antes e depois das temporadas porque seus técnicos introduziram a previsibilidade na maneira de administrar o programa que adotam. Sim, como já mencionei, você nunca pode estar 100% seguro de um resultado final, mas sua probabilidade de obter sucesso aumenta quando você trabalha de acordo com um método que tem um histórico de conquistas comprovadas.

No meu caso, quero que meus atletas saibam que, se

conseguirem se manter fiéis ao Método que preparei para eles, então as chances de alcançar sua visão crescem significativamente. Defino esse processo com base na visão e nos objetivos que traçamos, mas é preciso que os atletas se comprometam a se esforçar o máximo possível, todos os dias, de maneira consistente. Só que ninguém poderá fazer gato e sapato do Método, nem usá-lo como bem entender. Sim, isso requer excelência diária.

O lado construtivo desse Método é que você pode exercer uma boa dose de controle sobre o processo – e esse controle permite um nível ainda maior de previsibilidade. Você determina com que empenho se dedica a um projeto, estuda para um exame ou segue uma dieta alimentar. Você não se preocupa com quanto os demais estão treinando ou estudando; você se preocupa com você mesmo, com seu esforço, com o que precisa fazer para alcançar sua visão.

Agora que já deixamos clara a necessidade de ter um sonho e objetivos que o sustentem e que explicitamos o valor de uma atitude Vamos Com Tudo e da tolerância para correr alguns riscos, está na hora de definirmos as regras que vão ajudar você a integrar essas qualidades a sua vida diária. É o seguinte: se quer ter sucesso, você precisa acordar todos os dias (ou, pelo menos, quase todos os dias) tendo essa missão como prioridade número 1 em sua agenda. Você não está sozinho. Acabei descobrindo que a maioria dos indivíduos de alto rendimento planeja suas prioridades e tarefas diárias e então as executa de maneira previsível e controlada; depois, no final do dia, reflete para verificar se os últimos resultados continuam alinhados com sua visão de longo prazo.

Sim, esse processo pode ser rigoroso e, ao mesmo tempo, exaustivo. Eu sei. Treinei vários atletas olímpicos. Também tive um grupo de nadadores que não conseguiram acompanhar esse ritmo. Tinham talento para estar aqui, mas não o indispensável compromisso diário. Por conta disso, um dia acabaram seguindo seu caminho.

E quanto aos que ficaram? Como previsto, foram em frente e atingiram a excelência.

Regra 5.1 – O sucesso se torna rotineiro quando você tem uma rotina.

Até aqui, já falei muito sobre os nadadores que treino. Agora, porém, quero falar de minha própria carreira na natação.

Só me tornei nadador de competições aos 11 anos, o que, em diversos sentidos, é tarde se você quer ter a chance de ser reconhecido em âmbito nacional (é só lembrar: Michael começou a nadar aos 5). Isso posto, comecei a nadar com o mesmo gosto, bem, que um peixe na água. Não me cansava de nadar nem de fazer o que fosse preciso para melhorar meu desempenho. E, vamos admitir, para se tornar um grande nadador você precisa investir muitas horas de treinamento, num volume que não se iguala ao de nenhum outro esporte. Esse foi um fato que constatei num certo verão que passei em minha cidade natal, Columbia, na Carolina do Sul.

Scott Woodburn, meu técnico no ensino médio e durante aquele verão, tinha um exercício específico que aplicava a todos os seus nadadores. Era feito no mesmo horário e no mesmo local todas as semanas, durante aquele verão inteiro. Íamos para o Williams-Brice Stadium, da Universidade da Carolina do Sul (o mesmo estádio que atrai 80 mil torcedores de futebol americano aos jogos dos Gamecocks no outono), e, exatamente às 3 da tarde, com o sol do verão à toda, sem ninguém lá além dos funcionários do estádio cuidando do gramado, ele nos obrigava a subir correndo as escadas do estádio. Depois desse momento de agonia, íamos para a academia trabalhar com halteres. Depois, para a piscina, onde nadávamos por duas horas e meia. Finalmente, por volta das nove da noite, ele nos liberava para o colapso. Era tortura pura e simples – e uma euforia completa.

O treino de condicionamento de Scott era suficiente para

nos deixar e nos manter fisicamente em forma, instalando na minha cabeça a espécie de rotina que eu precisaria seguir se quisesse deixar de ser bom e me tornar muito bom. Diferentemente de outros passatempos que eu parecia cultivar com naturalidade, como tocar piano e trombone, nadar exigia um esforço extra de minha parte, de modo que dediquei horas e horas a treinar na água. Estudei as técnicas de cada tipo de braçada e passava mais tempo com meus técnicos fazendo perguntas que não acabavam mais.

No fim das contas, essa dedicação rendeu seus frutos. Ganhei uma modesta bolsa de estudos da Universidade Estadual da Flórida, mas também aprendi uma lição para a vida inteira: no processo de alcançar sua visão, você precisa dedicar um esforço específico a esse sonho praticamente todos os dias.

Uma de minhas citações favoritas é do campeão Muhammad Ali. Em certa altura de sua carreira, ele disse: “A luta é ganha ou perdida bem longe de qualquer testemunha; ela acontece atrás das linhas, na academia e na estrada, muito antes de eu começar a dançar sob os holofotes”. Ali, evidentemente, ele sabia do que estava falando: foi campeão mundial dos pesos-pesados três vezes.

O que ele afirma com essas palavras é muito parecido com o que digo aos meus atletas, assim como aos profissionais de todos os tipos com quem converso sobre seus sonhos. Quer você seja um médico, um estudante, ou pai de alguém, seu plano de “treino” diário é bem isto: uma prescrição para trabalhar. O técnico, o professor ou o chefe podem lhe dar uma instrução ou sugerir um plano, mas é você quem controla a execução, é você quem decide com quanto empenho se dedicará a qualquer coisa.

Acredito que as pessoas bem-sucedidas descobriram uma rotina que produz o nível certo de esforço. Se você trabalha numa organização de vendas, por exemplo, dê uma estudada em quem foi membro da lista dos melhores vendedores dos

últimos anos. Prevejo – tudo bem, desconfio – que o rendimento diário deles seja comparativamente melhor do que o dos demais representantes de vendas. Todos os dias, eles prospectam mais, fecham mais negócios e fazem o acompanhamento pós-venda de seus clientes com mais assiduidade do que os demais membros da equipe. E executam suas tarefas com tanto foco às sextas-feiras quanto nas segundas. Nesse mesmo sentido, considere o aluno que quer entrar em um curso de medicina e vem tirando um A atrás de outro em química orgânica porque estuda essa matéria duas horas por dia, não apenas duas horas antes do exame final. Ou aquele escritor que produz 2 mil palavras por dia, não só 200. Ou o promissor campeão dos pesos-pesados que está treinando horas a mais no *speed-bag*, quando podia perfeitamente estar tirando um cochilo ou devorando o almoço.

Ou ainda aquele nadador do ensino médio que corre os degraus do Williams-Brice Stadium sem sucumbir ao calor sufocante do verão da Carolina do Sul.

Como já disse, subir correndo as escadarias era difícil, assim como eram indigestas as sessões de treino de natação de manhã cedo, para as quais minha mãe me levava de carro. Quando era adolescente, nadava 7 mil metros por dia, e muitas vezes só enxergava uma minúscula melhora nos tempos que conseguia fazer. Muitas e muitas vezes, depois do treino, eu me jogava no assento do carro da minha mãe, onde começava a me queixar de como aquele esporte era difícil. Ela mantinha a calma, me esperando ficar quieto, até que dizia: “Bobby, quando a temporada terminar, você pode sair da equipe. Mas, por ora, você se comprometeu e vai até o fim do combinado da melhor maneira possível”.

Minha mãe estava certa. Na época eu não tinha noção disso, mas, cada vez que eu subia aquelas escadas e entrava na piscina para mais 7 mil metros, eu estava me preparando para o sucesso.

Regra 5.2 – Crie um cronograma – e cumpra-o.

Há duas coisas que você precisa saber sobre mim: sou um sujeito matutino e valorizo a rotina.

Quase sempre acordo sozinho às 4h30 da manhã e fico na cama até o despertador chamar, às 4h45 (sempre deixo o despertador pronto nesse horário, só por garantia). Certa vez, li que Descartes produziu alguns de seus melhores conceitos deitado na cama, pela manhã. Você está relaxado, e a mente começa a se aquecer para funcionar. Como dizem, os “sucos criativos” estão começando a circular. Nesses 15 minutos, penso no dia que terei pela frente: o que quero fazer, o que gostaria de realizar, como me organizar. É o intervalo perfeito antes de começar a agitação.

Com o cérebro começando a funcionar, estou pronto para pôr o corpo em ação. Desço para tomar o café da manhã, quase sempre com os mesmos ingredientes todos os dias. Pego uma tigela medidora e preparo uma porção de cereal (antes de começar a medir a quantidade eu devia estar comendo o equivalente a três ou quatro porções, o que é excessivo para um sujeito de meia-idade tentando manter a cintura sob controle). Adiciono iogurte orgânico ao cereal, *cranberry* desidratado, cinco metades de noz-pecã – não quatro, nem seis, mas cinco – e um pouco de leite de amêndoas para facilitar a mistura. Como expliquei, tenho minhas rotinas.

Por volta das 5h15, estou a caminho da piscina, aonde chego às 5h45. Vou para o escritório e começo a elaborar a sessão matutina de treinos, que começa exatamente às 7 horas. Escrevo o plano por extenso à mão num papel quadriculado. Nunca digito no laptop. Descobri que o ato de usar papel e caneta me proporciona uma sensação melhor do que estou esperando dos nadadores. É assim que esboço meus planos há 20 anos: escrevendo com uma esferográfica em papel quadriculado. Guardo blocos desses planos de treino que

datam de meus primeiros empregos. Muitas vezes eu os consulto, mas todo dia escrevo um plano novo de treinamento. Quero garantir que o “Plano de Hoje” se ajuste ao meu plano para a semana, para o mês e para os próximos anos.

Por volta da 6h25, a etapa de montar os treinos está quase pronta. O plano dita com exatidão as séries que os nadadores vão fazer e em que ritmo. Traz anotado quando vamos passar de uma distância para outra – digamos, de tiros de 25 metros para 50 metros de pernas. Detalha como dividir o trabalho de perna nos 200 metros borboleta. Praticamente cada segundo do treinamento de 90 minutos está determinado com um propósito.

Faço uma revisão do plano, embora raramente mude alguma coisa. Mesmo assim, ainda não acabei. Sempre rabisco um comentário motivacional na parte de baixo do papel para dar um incentivo a mais aos nadadores.

Esse é o plano de treino. Essa é a fórmula do dia para entusiasmar meus nadadores a lutar por suas aspirações quanto ao Rio.

Às 6h30 já entreguei essa folha para um de meus assistentes, que então faz cópias para cada um dos atletas. Tenho ainda meia hora para checar e-mails, colocar alguma papelada em ordem, dar conta da segunda caneca de café. Vamos chamar esse período de Tempo para o Bob.

Às 7 da manhã, já na beira da piscina, pressiono um botão e o grande relógio-cronômetro começa a andar. Os nadadores entram na água. Tem início a execução do plano. E quando o treino da manhã termina? Sim, volto para meu escritório e começo a elaborar o da tarde.

Como você pode ver, é um processo muito regulado. O procedimento até pode variar, mas somente se estou viajando ou tirando o dia de folga. Mas, para mim, funciona – e também funciona para meus nadadores. Esse tipo de preparação lhes dá um sinal: se querem ter sucesso, precisam

pôr em prática um plano.

Allison Schmitt tem seis medalhas olímpicas e mereceu cada uma delas. Ela é a primeira a dizer que precisa de uma rotina como a que lhe imponho – e a ajudo a manter – para alcançar sua melhor forma. Nós sabemos o que acontece quando ela não segue um regime desses. Já falei de como ela se saiu mal no Campeonato Nacional de 2013. Bom, esse resultado ocorreu na sequência de um período em que Schmitty ainda estava na escola e treinava basicamente por conta própria. Sua rotina perdeu a qualidade e seu esforço não rendeu.

Quando novos nadadores entram no nosso programa, meus procedimentos e meu nível de atenção a detalhes pegam alguns deles desprevenidos. Mesmo aqueles que vêm de programas de elite nunca conheceram uma exatidão desse porte. Dou um exemplo da nossa precisão: quase todas as terças-feiras à tarde, Keenan, que é meu instrutor de condicionamento e força, faz os nadadores cumprirem 30 minutos de trabalho de pernas. Esse exercício é realizado com um propósito. Ele sabe que, três dias depois, na sexta-feira, eu vou mandar todo mundo para a água para um intensivo de chutes. Durante 30 ou 40 minutos, a turma só fica apoiada nas pranchas e atravessa a piscina batendo pernas, ida e volta, muitas vezes. Keenan e eu definimos que 50 horas, mais ou menos, é o intervalo ótimo entre o treino dele e o meu para podermos produzir os melhores resultados.

Nunca instruí os nadadores a fazer determinada série só para dar uma de durão. Cada um dos exercícios deve surtir um efeito desejado: aumentar o vigor, melhorar a velocidade, incrementar a autoconfiança. Principalmente, porém, o plano diário faz parte do meu plano geral para manter os atletas focados no trabalho destinado a que alcancem seu objetivo primário.

Quando estiver refletindo sobre como atingir as metas que lhe permitirão concretizar seu sonho, pense em desenvolver

um cronograma diário que lhe permita encaixar o trabalho que é preciso ser feito. Não espero que todo mundo acorde às 4h30 para traçar o mapa do dia. Mas você precisa planejar. Por exemplo, você quer diminuir seu handicap no golfe de 18 para um número de um só dígito até o próximo feriado de setembro. Então, é melhor você reservar meia hora todo dia a fim de treinar suas tacadas. Ou talvez você queira ler todos os clássicos de Dickens até o final do ano. Nesse caso, é melhor separar pelo menos 40 minutos todos os dias para essa leitura. Digamos que você almeja estar em condições de assumir o posto de diretor de recursos humanos da sua empresa quando o atual se aposentar, daqui a seis meses. Então, é melhor você arrumar tempo todo dia para se atualizar sobre as políticas legais a que a companhia está sujeita.

O ato de organizar um cronograma para as atividades cruciais à realização de seu sonho irá estruturar seu plano geral. Se não acredita em mim, então ouça o que meus nadadores têm a dizer a respeito.

Regra 5.3 – Veja o propósito de sua busca, todos os dias.

Certo dia, após o treino, Jessica Long estava falando com alguém sobre sua vida como atleta do NBAC. Ela e sua turma haviam acabado de completar uma série especialmente difícil. Tínhamos uma competição dali a três semanas, portanto eu queria que eles forçassem um pouco mais o trabalho de preparação. Uma dessas séries incluía uma carga pesada de tiros de nado borboleta por 25 jardas [cerca de 23 metros]. Determinei que cada um faria 20 voltas dessa série, com um tempo de 20 segundos para cada volta. Com isso, os nadadores teriam em torno de cinco segundos de descanso entre cada volta. Pois é, nada fácil mesmo. Além de chute de golfinho, o nado borboleta exige uma manobra repetitiva com

os braços passando sobre a cabeça, para obter propulsão. Imagine correr mais de 20 metros carregando sacolas de compras acima da cabeça. Imagine fazer isso 20 vezes, muito depressa. Agora você deve ter uma ideia da intensidade desse exercício.

Jessica tinha de se esforçar muito mais para acompanhar o ritmo porque, sem as pernas, a maior parte de sua movimentação no nado borboleta vem dos ombros e dos braços. Ela teria toda razão para se queixar, mas, em vez disso, comentou com alguém, mais tarde: “Eu sei que o Bob é o melhor técnico do mundo. Eu realmente acredito nisso, ou não iria suportar esses treinos realmente pesados e vir aqui todos os dias”. Depois de fazer uma breve pausa, ela continuou: “Uma coisa que aprendi foi que realmente adoro quando ele fala sobre ser um atleta de elite 24/7, 365 dias por ano. Nunca pensei sobre isso desse jeito”.

Seja qual for a sua busca, você deve fazê-la com um propósito. Não estou sugerindo que você não deva sentir satisfação, prazer, rir, fazendo o que faz – especialmente se vive no mundo em que eu vivo. Tento me lembrar o tempo todo de que sou um técnico esportivo e que os esportes são para ser prazerosos. Mas eu também sei que meus nadadores se comprometeram, pelo menos consigo mesmos, a focar a natação nessa fase da vida. Por causa disso, quero que pensem que são profissionais, arcando com as responsabilidades de quem é profissional. Isso quer dizer que você não falta ao trabalho, é pontual e faz o serviço de acordo com os padrões esperados.

Isso posto, também sei que distrações externas podem atrapalhar o exercício de sua profissão. O que quero dizer é: são poucos os nadadores que conseguem os milhões de patrocínio que Michael tem (se você ganhar mais de 20 medalhas olímpicas também conseguirá). A maioria dos meus nadadores profissionais precisa ganhar dinheiro enquanto está treinando. A renda mensal deles pode ser de apenas uns

dois mil dólares, pagos, por exemplo, por um fabricante de roupas de natação. Com esse tipo de contrato, no entanto, podem surgir alguns conflitos. Por exemplo, certa manhã, Matt McLean me procurou depois do treino e me disse que teria de faltar ao próximo treino em grupo. Eu lhe dei uma tremenda bronca. Matt é um dos nadadores com chance de chegar ao pódio no Rio, mas não se perder muitos treinos.

“Não, Bob, não é bem assim”, ele rapidamente acrescentou quando viu o tamanho do meu desagrado. “Tenho de estar em Boston, na tarde da segunda-feira, por causa de um patrocinador. Mas meu plano é o seguinte: na segunda de manhã estarei na água treinando por conta própria.”

Com essas palavras, Matt evitou se meter numa enrascada comigo e ao mesmo tempo demonstrou profissionalismo. Ele provou para mim que, embora seu cronograma tivesse mudado, suas prioridades continuavam as mesmas.

É esse o tipo de antevisão de que você vai precisar quando puser em prática um plano designado a conquistar seu sonho. Como bem sabemos, a vida pode nos pregar umas peças bem estranhas. Mas não deixe que esses contratemplos lhe sirvam de desculpa. Quando estiver montando um plano diário, seja ao mesmo tempo estratégico e flexível. Aliás, quando estiver começando a planificar seus dias, picotando o tempo para trabalhar as metas que o levarão ao seu objetivo final, acompanhe de perto como transcorrem os primeiros dias. Com que frequência um dia sofreu a interferência negativa de distrações inesperadas? Quando sua mente e seu corpo estiveram em sua melhor condição para executar uma meta diária? Qual foi o local ideal para você trabalhar por seu objetivo? Anote tudo que você descobrir e depois use essas informações para formatar seus próximos planos para os dias seguintes.

Em um mundo imprevisível, tente injetar nele um pouco de previsibilidade.

Regra 5.4 – O desempenho previsível depende de um esforço consistente.

Como descrevi anteriormente, tenho as minhas rotinas esquisitas, mas não sou o único técnico assim. Veja o caso de Jim Harbaugh, o técnico-chefe de futebol americano da Universidade de Michigan. Quando jogava, Harbaugh nunca queria se atrasar para um treino. Na realidade, Nick Baumgardner – repórter do *The Ann Arbor News* – conta a história de que Harbaugh garantia sua pontualidade cronometrando o tempo que levava para amarrar os cadarços da chuteira no vestiário. Esse exercício lhe indicava quanto tempo ele precisava reservar para lidar com aqueles malditos cadarços, e ele usaria essa informação quando estivesse planejando sua grade diária de atividade. Ele também é famoso por usar o mesmo par de calças cáqui, todos os dias, quando está na lateral do campo. A razão disso ele explicou na ESPN: “Eu economizo muito tempo por dia sabendo que não tenho de ficar na frente do guarda-roupa tentando decidir que roupa usar. Economizo mais ou menos entre 15 e 20 minutos por dia – imagine a quanto chega em termos de tempo se somarmos os dias!”.

Esse é dos meus.

Esquisitices à parte, Harbaugh tem um histórico de grandes sucessos, e foi por isso que Michigan lhe ofereceu um salário tão alto, para que ele deixasse o futebol americano profissional e ajudasse os antigamente famosos Wolverines a voltar a disputar campeonatos nacionais. O currículo de Harbaugh demonstra que ele é capaz de fazer exatamente isso. Em outra época, ele precisou de apenas duas temporadas para transformar o lanterninha 49ers de São Francisco em vice-campeão do Super Bowl. Esse feito foi seguido pela elevação do time de futebol americano da Universidade Stanford a uma destacada potência universitária que antes nunca passara de um time mediano.

Qual o segredo das reviravoltas operadas por Harbaugh?

Bem, obviamente, ele conhece esse esporte. É filho de um técnico de futebol americano, jogou em times universitários e profissionais e seu irmão, John, é o técnico-chefe do meu time do coração, o Baltimore Ravens. Mas quem conhece Jim diz que aquilo que ele cobra de si mesmo – um esforço consistente, entra dia sai dia – é também o que espera de seus jogadores. E ele quer que venham para o treino com a mesma garra e o mesmo foco com que entram em campo nos dias de jogo. Ele fala a sério. Após seu primeiro dia de treinamento com o novo time, ele disse aos jogadores: “Todos os dias haverá um processo de avaliação de cada jogador, em cada exercício”.

Assim como Jim Harbaugh, eu constantemente saliento para meus atletas que eles não podem treinar no modo “B” e depois esperar um rendimento no modo “A” no dia da prova. Você precisa executar suas tarefas, ou se dedicar à sua paixão, seja natação, contabilidade, jardinagem, consultoria, com a mentalidade focada na realização de um trabalho excepcional. Michael transbordava esse traço de personalidade. Quando vinha praticar seu esporte, era assim que se distinguia diariamente de seus companheiros de equipe. Na maioria dos treinamentos, ele ganhava nota 8 (equivalente a um A no meu sistema de pontuação). Mesmo que aparecesse às 7 da manhã para treinar com uma tremenda cara feia (MP não é um sujeito matutino), quando entrava na água ele era a própria imagem da concentração e da determinação. Existem inclusive vídeos dele aos 11 anos nadando loucamente em sua raia e deixando os outros bem para trás numa série do treino que era para ser fácil. Claro que, de vez em quando, MP vacilava e fazia um treino medíocre. Mas, a bem da verdade, ele raramente repetia a mesma performance precária no dia seguinte. No outro dia de manhã, ele rendia o suficiente para voltar a ganhar um 8.

Seu esforço diário, consistente, era tão notável quanto seu

talento natural.

A coisa é bem simples: quanto mais executar com consistência seu trabalho diário, mais previsível será seu sucesso, quer você esteja indo em busca de títulos no futebol, medalhas olímpicas ou vitórias em sua vida diária.

Regra 5.5 – A paciência é uma virtude quando você almeja um objetivo.

Mencionei anteriormente meu pai, Lonnie Bowman, e disse que ele era um homem avesso a correr grandes riscos na vida. Bom, quero corrigir uma parte dessa avaliação.

Na época em que eu devia estar com 3 ou 4 anos, meu pai decidiu voltar a estudar e foi para a faculdade. Ele tinha aulas de manhã e à tarde, e depois ia para a filial local da Sears onde fazia o turno da noite no departamento de ferragens. Uma iniciativa arriscada, sem dúvida. Ele poderia ter continuado no emprego que já tinha e nós daríamos um jeito. Mas ele entendia que um título universitário seria um meio de dar uma vida melhor a minha mãe, minha irmã e eu. Então, depois de se formar, ele ainda fez o mestrado. Depois de algum tempo, usou seus títulos acadêmicos para obter um emprego de alto nível no governo estadual, que manteria por 30 anos.

Nessa fase em que meu pai estudava o dia todo e trabalhava à noite, eu não o via muito, mas ainda assim ele me ensinou uma grande lição: alimentar um sonho exige uma abordagem sistemática, com um passo de cada vez. Ele sabia o valor potencial daqueles títulos e também sabia que não poderiam ser obtidos da noite para o dia. Por isso, ele e minha mãe desenvolveram um sistema que permitia a ele – dado o tempo restrito que tinha como pai de dois filhos – aproveitar ao máximo o tempo de que dispunha, todos os dias. Quando você se compromete com algo, você se entrega 100%.

Uma parte do truque para atingir um objetivo é saber que

isso exigirá dedicação total. Veja, por exemplo, a pessoa que quer uma promoção no trabalho. Sim, para merecê-la, ela tem de provar sua competência no serviço, mas também pode ter de esperar até que surja uma abertura para isso. E que tal comprar uma casa maravilhosa num bairro privilegiado? Esse objetivo pode significar anos de acúmulo de pequenas quantias depositadas numa poupança antes de chegar a um valor suficiente para a entrada. E se o objetivo for aprender a tocar no piano o Concerto para Violino de Beethoven? Para dominar essa peça, o músico deverá aprender a executar aquelas inimagináveis escalas e depois os arpejos.

Trabalho, tempo e sorte entram na concretização de um sonho. Apenas se certifique de que, se você se aplica com dedicação e consistência a seu objetivo, a distância entre o começo e o sucesso encurte continuamente.

Regra 5.6 – Isso posto, você também pode incrementar sua busca.

Por mais que eu defenda uma abordagem progressiva e sistemática, também vejo o valor de se acelerar o processo. Veja só o que Michael fez a caminho de suas conquistas e dos novos recordes.

Torno a dizer que ele sempre adorou treinar. Nos primeiros dez anos em que fui seu técnico, desconfio que ele tenha perdido uns cinco treinos, se tanto. Michael tinha esse nível de consistência. Aliás, ele fazia mais do que não perder treinos: ele criava mais oportunidades para treinar. Veja este exemplo.

Na maioria dos programas de natação, você treina de segunda a sábado e tira o domingo para descansar. No entanto, na época em que Michael estava começando, nem sempre era fácil encontrar tempo para treinar durante a semana, então ele começou a nadar aos domingos. E esse hábito nunca mais foi interrompido, mesmo quando ficou

mais fácil encontrar horários disponíveis em piscinas. Como resultado, ele estava treinando sete dias por semana, e isso queria dizer que ele treinava 50 dias a mais do que seus adversários. Bom, é só fazer as contas: através de um ciclo de quatro anos até o início de uma Olimpíada, Michael nadava 200 dias a mais do que seus rivais diretos. Um dia ele me disse: “Bob, nós fazemos cinco anos de treino enquanto todo mundo faz quatro. Nada mal”.

Bem, claro que não nadávamos todos os dias. Por exemplo, no dia de Natal era folga. Quer dizer, vou reformular: *em geral* tirávamos o dia de Natal de folga. Desculpem-me, mas vou contar outra historinha. Quando Michael estava com 15 anos e sua fama crescia no mundo dos esportes, eu de fato marquei um treino no dia de Natal. Ele tinha um torneio agendado para o início de janeiro, na Europa, e eu achava que ele precisava dar mais duro. Aquele foi um treino relativamente tranquilo, breve, talvez uma hora, e depois seguimos para a casa dos Phelps, onde Debbie tinha preparado um *brunch* de Natal. No contexto geral das coisas, aquele treino não tinha sido nada extravagante.

Adiantemos agora o relógio até o verão seguinte, quando Michael nadou excepcionalmente bem num torneio importante e alguns nadadores mais velhos repararam nele. Depois da competição, estávamos todos dentro do ônibus a caminho do hotel quando alguns nadadores se aproximaram e disseram: “Cara, disseram que você treina aos domingos. É verdade?”. Timidamente, Michael assentiu com um movimento de cabeça. Depois outro nadador perguntou: “Você tira alguma folga? Quer dizer, no dia de Natal você para, certo?”.

Michael olhou para mim, eu olhei para ele. “Não, a gente treina no Natal também”, Michael respondeu. Eles ficaram brancos como cera.

Quando descemos do ônibus, Michael murmurou para mim: “Acho que a gente vai continuar nadando no dia de

Natal só porque esses caras acham loucura, certo?”.

“Sim, sem dúvida que vamos”, disparei, e nós dois desatamos a rir. (Enfim, nadamos no dia de Natal por seis anos seguidos, até recuperarmos o bom senso.)

Não me entenda mal: conto essas histórias não para sugerir que a busca de seus objetivos seja uma obsessão absoluta, que consuma 24 horas do seu dia... De jeito nenhum: seria a receita precisa para uma exaustão radical. O ponto que quero salientar é: em qualquer iniciativa, o sucesso é determinado pela qualidade do tempo e do esforço que você dedica a esse projeto. Adote a abordagem progressiva, como a do meu pai, e você chegará lá; adote a abordagem de alta intensidade de Michael, por exemplo, e você também chegará lá. Seja qual for o caminho que você escolher, apenas tenha em mente a importância da qualidade e da quantidade. Quando se trata de um esforço diário, quanto mais dos dois ingredientes você investir, melhores resultados você obterá.

Digo a meus nadadores que, cada vez que fazem um pequeno esforço a mais no treino, estão depositando um valor extra na conta de seu sonho. Essa conta é como uma poupança: quanto mais você deposita, mais crescem seu talento e suas habilidades.

Regra 5.7 – Faça um pouco de pressão. Isso o levará longe.

Como técnico de pessoas que um dia irão se apresentar diante de fãs e do público da televisão, num ambiente de competição de alto nível – essencialmente, portanto, em situações de alta pressão –, entendo que devo aplicar certo grau de pressão aos treinamentos diários para que os nadadores estejam preparados para o estresse de um dia de competição. Em certo sentido, quero que o dia das provas seja um dia normal, ou tão normal quanto uma competição importante possa ser. E quero que meus nadadores se sintam confortáveis, não

abalados.

Como é que faço pressão? Por exemplo, quando necessário, comento com eles durante o treino como estão se saindo – e faço isso cordialmente, mas em tom BEM alto.

Muitos amigos do “mundo real” me dizem que o chefe deles grita muito nas reuniões. Que é um “ogro”. Bom, eu nunca apoiaria uma pessoa que berra só por berrar ou que cria um ambiente de trabalho hostil usando um tom ou um volume de voz exagerado. O mentor, o chefe, o técnico devem instruir a equipe, não intimidá-la. Mas também penso que de vez em quando acontece uma situação em que uma mudança do tom habitual pode informar algo a mais do que as palavras propriamente ditas. Essa mudança diz: *precisamos dar uma mexida nas coisas porque o que temos por ora não está funcionando*.

Tenho um conjunto de frases que, enunciadas com uma voz retumbante, alertam as pessoas para que se esforcem mais. Uma delas é esta: quando quero falar com um nadador em especial, vou até onde ele está e digo apenas: “Isso não é aceitável! Volte amanhã quando estiver pronto para me dar o esforço que eu mereço!”. Essa mensagem não contém a menor ambiguidade. Às vezes, porém, quero dar um recado mais sutil, embora igualmente poderoso. Por exemplo, se vejo um grupo de nadadores que, coletivamente, não está se empenhando no treino, eu grito: “Estou notando uma séria falta de imaginação hoje! Vamos nos empenhar um pouco mais! Vocês têm altos objetivos, mas precisam caprichar mais se pretendem alcançá-los. E vocês podem fazer melhor!”.

Atletas de alto desempenho sabem que precisam continuar melhorando, sabem que precisam ser instigados. Mas pude constatar que nem todos reagem do mesmo modo a esse tipo de pressão. Como um técnico que está tentando levar nadadores à excelência pessoal, preciso saber qual atleta reage melhor a qual tipo de pressão que uso. Com Michael, costumo usar uma abordagem “jogar na cara”. Sim, ele recua

um pouco, mas a resposta habitual dele será um esforço do tipo “Você vai ver só”. Já Allison Schmitt, por outro lado, tem uma personalidade mais dócil. Se aplicasse com ela a mesma tática que uso com Michael, ela ficaria intimidada. Aprendi a ter uma atitude mais sutil quando preciso pressioná-la.

Seja qual for a abordagem que eu use, meu objetivo continua o mesmo: meus atletas me procuram porque acreditam que posso ajudá-los a alcançar suas metas. A pressão que faço é parte do caminho que os tornará preparados para isso. Não é muito diferente da intensidade que alguns profissionais encaram quando estão sendo treinados para executar um trabalho. Por exemplo, no curso de formação de bombeiros, os estagiários passam por testes que simulam o que pode acontecer durante um incêndio de verdade. Esse procedimento tem um propósito: preparar o pessoal que combate o fogo para situações reais.

No geral, acredito que as pessoas bem-sucedidas são muito melhores quando sofrem alguma pressão em seu processo de execução de tarefas. Resultado: quando, mais adiante, têm de encarar uma situação em que precisam reagir com excelência – numa entrevista de emprego importante, por exemplo, durante um recital de piano, numa prova olímpica de natação –, elas irão entender a situação e qual a maneira de reagir a ela.

Regra 5.8 – Reveja o dia de hoje. Isso fará com que amanhã seja bem mais produtivo.

Obviamente, meus dias são longos. Acordar às 4h30 torna isso automático. Tento voltar para casa por volta das 16h30, mas, embora não esteja mais no trabalho, meu dia ainda não terminou. Geralmente eu me sirvo de uma taça de vinho, sento e reflito sobre o que aconteceu nas últimas 12 horas. Avalio o que foi bem, o que não foi, o que alcançamos, onde precisamos melhorar. De certo modo, é como assistir aos

antigos noticiários vespertinos da TV.

Hoje em dia, todo mundo é constantemente bombardeado por informações: por meio do Twitter, do Facebook, de conferências telefônicas, de e-mail e de mensagens de texto. Temos inúmeras “notícias” circulando em nossa mente, mas não as editamos nem as compartimentalizamos.

Acho que precisamos fazer isso para entender o sentido das coisas e poder usá-las também. Assim como o grande jornalista Walter Cronkite resumia os acontecimentos do dia para os Estados Unidos em 22 minutos, todas as noites, considero minha avaliação de fim de dia a maneira perfeita de refletir sobre “o que acabou de acontecer” e de me preparar para a dose de amanhã. Se não fizer isso, tudo o que realizei num determinado dia se torna apenas um amontoado inútil de dados.

Parte da minha rotina, como já disse, consiste em arquivar meu plano de treino do dia. Aprendi a fazer isso com um de meus primeiros técnicos, Paul Bergen, treinador de estrelas olímpicas como Tracy Caulkins. Certo dia, ele me chamou em sua sala e disse: “Olha, vou dar isto aqui para você, mas nunca mostre a ninguém. É só para você”. Eram cópias de seus planos de treino desde 1978, o ano em que treinou Caulkins e ela acabou com seis medalhas de ouro no Campeonato Mundial desse ano. Nesses mesmos torneios, dois outros de seus nadadores, estudantes do ensino médio, também ganharam medalhas de ouro. Muitos especialistas em natação consideram o recorde de Bergen nesse evento o melhor desempenho de um técnico em todos os tempos. Bergen dava tanto valor a seus planos de treino que tive de jurar para ele que “nunca, absolutamente ninguém veria aquilo além de mim”. Se você fosse um historiador especialista na Guerra Civil Americana, seria como receber em mãos os diários secretos de Ulysses S. Grant.

Claro, a menos que você seja fanático por natação, aqueles papéis de Bergen não fazem muito sentido. Mas eu sou, e foi

por causa deles que criei esse meu hábito de manter registros dos acontecimentos do dia de trabalho – o que você também deveria fazer.

As anotações que faço se tornaram meu relatório diário de atividades, uma espécie de classificação de como foi o dia, do que fiz certo e do que não quero mais repetir. Quer dizer, quando almeja a “excelência diária”, você está tentando ser excelente *todos os dias*. Claro que isso não é possível, mas você também vai preferir evitar a repetição de erros. A manutenção de um registro de atividades tem me ajudado exatamente com isso.

É um procedimento proveitoso em todos os tipos de busca. Li que luminares históricos do porte de Benjamin Franklin e Andrew Carnegie mantinham diários nos quais faziam anotações todo dia. Lori Shontz, porém, não é tão famosa quanto eles. Nadadora competitiva durante quase toda a infância e juventude, ela agora está na meia-idade e continua achando tempo para nadar seus 2 mil metros alguns dias por semana. Mas o que mais dinamiza seu tempo atualmente é a paixão por lecionar jornalismo. Ela virou professora depois de anos atuando como repórter esportiva e trouxe na bagagem sua capacidade de fazer anotações para aperfeiçoar sua nova carreira. Assim que termina uma aula, ela tira um bloco da bolsa e anota imediatamente que aulas foram boas naquele dia e quais não foram. Com isso, tem uma fonte à qual recorrer quando o semestre seguinte estiver se aproximando.

Quanto a mim, revejo meus arquivos o tempo todo, principalmente após um treino que foi mais ou menos ruim; aquele em que nenhum nadador fez nada direito, em que todo mundo reclamou o tempo todo. Se estou em busca de inspiração, me baseando nos meus registros dos acontecimentos da minha própria história, que caderno costumo consultar mais? Qualquer um de 2003, o ano em que Michael foi fenomenal em todos os aspectos. Folheio o caderno, abro numa página – qualquer uma, não importa; ele

nadou bem praticamente todos os dias – e vejo o que fizemos nesse dia. No mesmo instante, minha confiança é restaurada.

Veja, o caminho até a concretização de seu sonho pode ser bem longo, e o massacre da vida diária nos consome. Mas você precisa lembrar: cada dia deve representar uma oportunidade para chegar mais perto da sua visão, não para se sentir esmagado sob o peso dela. A autoavaliação diária permite o grau necessário de distanciamento entre o que você acabou de realizar e o que ainda precisa fazer. Portanto, minha sugestão é: reserve dez minutos ao final de cada dia. Prepare sua bebida preferida, seja uma água mineral, um vinho ou uma xícara de chocolate quente. Você escolhe. Apenas se certifique de que, embora esteja em um momento de descanso, você também esteja analisando o trabalho realizado no dia e se propondo uma autoavaliação honesta de seu progresso para concretizar sua visão. O ideal seria esse exercício dinamizar sua imaginação. Talvez você imagine três coisas que pode incluir em sua rotina e que vão ajudá-lo a se aproximar ainda mais do sucesso. Anote essas três coisas e depois pense em como introduzi-las no processo de trabalho dos próximos dias.

Isso vai injetar um novo dinamismo em seu movimento rumo à realização de seu sonho. Você será desafiado a colocar um pouco mais de pressão a seus esforços. Essas coisas novas vão inspirar você a se empenhar um pouco mais no dia de amanhã.

E, no final, vão acabar deixando você ainda melhor. Essa é uma previsão que me alegro em fazer.

Regra 6 – Uma abordagem de grupo pode resultar em sucesso individual

Com frequência – OK, com muita frequência –, quando me apresentam a uma plateia ou sou citado numa matéria de jornal, meu nome vem com um adendo: Bob Bowman, “técnico pessoal de Michael Phelps”. É mais ou menos como Tonto, sempre citado como o “escudeiro do Zorro”, ou como Hannibal Hamlin, cujo nome normalmente é seguido por “o primeiro vice-presidente de Abraham Lincoln”.

Não me entendam mal. Minha associação com a maior celebridade olímpica de todos os tempos será para sempre elogiosa e eminentemente gratificante. Ela me trouxe para a primeira fila da história e me permitiu conhecer o mais alto ponto do esporte que amo. Mas, às vezes, eu estremeço quando ouço “técnico pessoal” porque, em muitos sentidos, essa descrição encobre mais do que revela. Quem não nos conhece pode achar que fui o único mentor ou confidente de Michael ao longo dos anos, ou que tive sobre ele algum tipo de ascendência hipnótica e monopolizadora, que fui uma espécie de mago que apertava botões para fazê-lo voar na água, deixando todos os rivais muito atrás, alcançando pódios e a fortuna que vêm com o estrelato mundial.

Ah, se eu tivesse esse tipo de poder...

É verdade que, nas duas últimas décadas, Michael e eu tivemos talvez o mais próximo relacionamento entre atleta e técnico do mundo esportivo. Eu diria que o único outro que pode rivalizar conosco é a ligação de Gregg Popovich e Tim

Duncan, iniciada em 1997, o mesmo ano em que Michael e eu demos início à nossa parceria. (Com esses dois na liderança, o San Antonio Spurs conquistou cinco títulos da NBA.) Durante esse tempo em que trabalhamos juntos, Michael e eu passamos milhares de horas um na companhia do outro, em torno da piscina, contemplando técnicas de competição e elaborando planos de treinamento, em aeroportos a caminho de torneios, em coletivas de imprensa falando com a mídia, com fabricantes para criar novos trajes de banho, em jantares... conversando. Acabamos nos tornando família.

Isso posto, sei que o sucesso que Michael tem desfrutado é o resultado de uma equipe em ação, não apenas de dois indivíduos. Desde o princípio, quando me dei conta do enorme talento de Michael, reconheci a necessidade de reunir um time de consultores e assistentes que pudessem ajudá-lo a chegar ao nível ao qual ele parecia destinado. Nesse sentido, embora Michael talvez seja o mais condecorado campeão olímpico de todos os tempos, é a multidão de membros do Time Phelps que merece elogios (quando não medalhas) por tê-lo orientado até esse nível de distinção.

Quem está no Time Phelps? Em grande parte, pessoas que o público desconhece. São os médicos, instrutores e psicólogos esportivos que trabalham com Michael e com muitos dos meus nadadores. É Rich Wilkens, que começou a trabalhar na lanchonete de Meadowbrook ainda adolescente e hoje é meu diretor de operações. É ele que garante que, se um atleta precisa estar em Barcelona no dia 3 de maio para um torneio, ele esteja. É Cathy Bennett, que ensinou Michael a nadar, muito embora, “no começo, ele não gostasse de ficar com o rosto molhado”, como ela adora contar para as pessoas. Hoje, Cathy dirige a Michael Phelps Swim School, escola com filiais no mundo todo. É Keenan Robinson, que tinha zero conhecimento de natação quando conheceu Michael – até então, Keenan tinha treinado basicamente jogadores de beisebol e de futebol americano –, mas acabou se tornando

tão familiarizado com o ônus físico imposto ao nadador que resolveu dedicar sua carreira a melhorar o nível de condicionamento dos atletas da natação. É Debbie, a mãe de Michael, e suas irmãs, Hilary e Whitney, que o acompanham ao redor do mundo e torcem por ele em todas as provas.

E o Time Phelps ainda conta com dúzias de outras pessoas.

Você já sabe aonde quero chegar? As conquistas de Michael são o resultado de uma coleção de “técnicos pessoais”. E isso me leva à regra seguinte: para ter sucesso e realizar seu sonho, você precisa de gente que o apoie, de amigos, parentes, técnicos, chefes, colegas de trabalho e professores.

Essa lista pode se estender muito mais ou se limitar a poucas pessoas com as quais seja possível lidar com mais facilidade, mas o ponto é que você vai depender delas para obter inspiração, sugestões, conselhos e talvez até para desfrutar de uma cerveja e um belo sanduíche após uma longa semana de treinamento. Se, por exemplo, você acabou de abrir um pequeno negócio, vai depender do grupo central de funcionários e conselheiros à medida que o empreendimento avançar e superar os estágios iniciais de toda empresa no mercado. Se você é um ultramaratonista com o sonho de completar uma corrida de 100 quilômetros aguentando o calor tórrido e a escuridão das noites, e o nível de exaustão que uma corrida dessas significa, você precisará contar com a equipe que o acompanha fielmente, encorajando-o sem parar (e providenciando algo que o alimente) quando seu organismo começar a esgotar suas reservas. Se você é um político que deseja ser eleito, deve contar com uma tropa de voluntários enviando folhetos de propaganda da campanha, e eles se mostrarão tão valiosos quanto os consultores que você contratou.

Na maioria dos projetos, o sucesso decorre de parcerias, não de ações isoladas. E a beleza dessa cooperação é que você pode compartilhar seu sucesso com aqueles que o ajudaram. Uma de minhas melhores recordações, durante a carreira

olímpica de Michael, vem de quando ele venceu a prova dos 400 metros *medley* individual em Atenas, em 2004. Ele estava com apenas 19 anos, um jovem em muitos sentidos, e com uma inocência que reafirmava sua juventude. Depois da prova, ele conversou com a mídia: “Este é um sonho que se realizou. Desde que era garoto, eu acordava todo dia esperando um dia ganhar uma medalha de ouro... É tudo o que eu sempre quis fazer, e esse dia chegou”. Mais tarde, na cerimônia de entrega das medalhas, ele tirou a coroa de louros da cabeça quando começou a tocar o hino nacional dos Estados Unidos e encostou-a no peito, na altura do coração, como todo jogador de beisebol da liga principal faz com o boné.

Ele estava extasiado com aquele momento, embora sentisse falta de algo que lhe era muito caro. Assim que terminou a cerimônia, pegou o celular e ligou para Hilary, que ainda estava na arquibancada do centro aquático com Debbie e Whitney, de onde tinham visto a competição.

“Encontrem comigo na cerca, em dez minutos”, disse Michael.

“Certo, na cerca.”

Debbie perguntou: “O que está acontecendo?”.

“É o Michael. Ele quer nos encontrar na cerca.”

Alguns minutos depois, Michael e eu estávamos parados de um lado da cerca de correntes enquanto Debbie, Hilary e Whitney chegavam do outro. Estávamos a mais ou menos uns 250 metros da piscina olímpica onde milhares de pessoas tinham acabado de assistir à competição. Era como se estivéssemos no quintal da casa de Debbie, de tão tranquilos que nos sentíamos. Nesse instante, não havia mais ninguém ali perto; ninguém estava fazendo alvoroço por causa daquele jovem nadador com sua primeira medalha. Michael passou a medalha pela cerca. “Mãe, olha só o que eu fiz!”, ele gritou.

Debbie ficou com os olhos cheios de lágrimas quando pegou a medalha. As meninas esticaram o pescoço para olhar

por cima do ombro da mãe. Uma cerca nos separava, mas aquela peça de ouro nos unia. Naquele momento, todas as idas e vindas de Debbie para garantir que Michael estivesse no treino, todo o incentivo que a mãe e as meninas tinham sido para ele em todos os torneios, todos os planos de treino que desenvolvi para ele, todos os muitos quilômetros que ele nadou tinham finalmente se integrado.

Sim, a medalha era de Michael, mas o momento era nosso.

Nenhum fotógrafo e nenhuma câmera de TV capturou o momento. Simplesmente, aquele era o início de uma jornada que culminou com dezenas de medalhas de ouro. Naquele instante, abraçamos a conquista. Vitória do Time Phelps.

Regra 6.1 – Forme uma equipe de apoio que o ajude tanto quanto você a ajuda.

Na maioria das vezes, durante o treino, ando de um lado para o outro da piscina, observando o que meus nadadores estão fazendo, acompanhando de canto de olho o cronômetro avançar, gritando instruções que eles possam ouvir apesar do ruído que fazem na água. Nesses momentos, aqueles jovens são apenas isso: nadadores. Não penso neles como alguns dos melhores do mundo. Não me lembro de suas conquistas passadas ou do que ainda podem conquistar nos Jogos Olímpicos do Rio. Tudo em que penso é se chegarão ao fim da série nadando com vigor. Será que estão atingindo as metas para o dia? Estão usando a tática que ensinamos no dia anterior?

Só mais tarde, em geral quando já estou sozinho, ao final de um dia produtivo, é que reflito sobre o que aconteceu: um verdadeiro Dream Team de nadadores. Desde o início deste ciclo olímpico, tenho treinado, em algum momento, um grupo de nadadores detentor de um total de 27 medalhas de ouro (o que é o mesmo número de títulos na World Series conquistados pelos New York Yankees ao longo de 90 anos).

Quando reflito sobre tanto talento reunido num único lugar, e que esse lugar é o meu lugar, às vezes me pego pensando como foi que isso aconteceu. Não fui atrás desses nadadores; eles vieram até mim.

Por quê?

A resposta a que cheguei é: quando desenvolvi meu programa de natação, nunca tive como objetivo simplesmente ser uma espécie de fábrica para a qual a garotada poderia vir a fim de tentar ganhar medalhas de ouro olímpicas. Não, eu queria algo mais. Queria criar um ambiente em que o sucesso se tornasse inevitável por causa de uma cultura que transpira excelência e é sustentada por um grupo central de pessoas que buscam a excelência todos os dias. Hoje, quando leio ou ouço notícias sobre o North Baltimore Aquatic Club ser provavelmente o melhor em sua área de atuação, não posso deixar de sorrir. E isso porque sei a dificuldade que foi chegar a esse nível.

Como você vai se lembrar, quando eu ainda era um técnico jovem, eu sonhava em trabalhar com nadadores de elite cujas metas incluíssem quebrar recordes. A esta altura da minha carreira, estou num ponto em que posso dizer que concretizei minha visão. Mas, para chegar aqui, após praticamente três décadas de trabalho, tive de buscar e cultivar uma equipe com pessoas capazes de me apoiar para que eu pudesse encarar o desafio que me havia proposto. Assim, às vezes precisei me recolher e refletir profunda e honestamente sobre o que estava fazendo. Eu precisava entender quais eram minhas forças e minhas fraquezas como técnico, como gerente, como líder de um negócio.

Quando você começa a montar uma equipe de apoio para ir em busca de seu sonho, sua primeira providência deve ser observar o contexto geral e fazer a si mesmo a seguinte pergunta: “Onde posso ser melhor e quem pode me ajudar a ser melhor?”. A resposta a essa simples questão vai levá-lo a pessoas que o ajudarão a resolver as complicações maiores,

quando elas começarem a surgir.

Em 2008, quando voltei a Meadowbrook para assumir seu funcionamento depois da Olimpíada de Pequim, logo constatei que não poderia fazer isso sozinho. Havia um número alto demais de problemas no sistema e um número insuficiente de horas no dia para consertar cada um sozinho. Minha especialidade é treinar nadadores de alto desempenho, não ficar lendo planilhas ou projetando inovações no design para incrementar o clube. Com isso, depois de um primeiro ano muito capenga, como já descrevi, durante o qual perdi uma montanha de dinheiro e uma quantidade equivalente de força mental, avalei tanto o clube quanto a mim mesmo. Já contei como o clube se recuperou: após essa avaliação, elaborei um plano de cinco anos que terminou nos devolvendo o equilíbrio financeiro.

O que também compreendi foi que, se queria continuar sendo um técnico de alto nível, além de arcar com as responsabilidades adicionais de ser dono de uma empresa, eu precisaria de ajuda nas trincheiras. Eu sabia que haveria dias em que o contexto comercial e administrativo de Meadowbrook me tiraria do deque da piscina, e que nesses dias eu não poderia me dedicar 100% aos treinos. Portanto, eu precisava de retaguarda. Eu precisava montar um time de instrutores a quem pudesse confiar minha visão. Inicialmente, trouxe vários assistentes que, em alguma época, tinham sido meus nadadores. Eles conheciam o processo, meu estilo de trabalho, minhas expectativas. Vieram, contribuíram e me ajudaram a montar o programa, e fizeram um trabalho tão bom que acabaram sendo contratados por outras agremiações.

Fiquei surpreso? Não, de jeito nenhum. Quando você faz boas contratações, e essas pessoas fazem um bom trabalho, pode esperar que sejam levadas por outras organizações. Mas esse rodízio de profissionais significa que você está constantemente tentando preencher suas vagas, e isso pode

acabar esgotando seu entusiasmo e comprometendo o avanço do seu próprio trabalho.

Pensando nisso, quando passaram a surgir vagas, comecei a analisar quem já estava trabalhando em Meadowbrook e parecia capaz de acumular mais responsabilidades e cujos planos de longo prazo incluíam continuar perto de casa. Ao lhes atribuir mais responsabilidades, eu os ajudei a crescer como profissionais e como pessoas e intensifiquei sua aliança com o clube e comigo. Com isso, Keenan, por exemplo, que conheci logo depois de ter saído da faculdade, se tornou ainda mais crucial à minha filosofia de treinamento como um todo. Comecei a levá-lo a torneios nacionais e internacionais, e ele inclusive passou a representar o clube em conferências sobre natação. Também havia Gary Peeples, que tinha originalmente entrado em Meadowbrook como funcionário quando ainda estava no ensino médio. Depois foi para a Coca-Cola e chegou a gerente de marca. Acabei trazendo-o de volta para liderar o sistema de franchising da Michael Phelps Swim School em todo o país. E a Erik Posegay dei cada vez mais oportunidades de planejar os treinos de condicionamento físico para os nadadores de elite. Eu queria que meus nadadores profissionais se sentissem confortáveis com meu número 2, sobretudo sabendo que eu poderia ser forçado a faltar aos treinos a qualquer momento. Eu também queria que Erik se sentisse à vontade para liderar o grupo, pois via nele meu eventual sucessor, o que acabou acontecendo quando saí do NBAC para assumir o programa da Universidade Estadual do Arizona.

Quando não estávamos no deque da piscina, meu time e eu trabalhávamos lado a lado no apertado espaço de nosso minúsculo escritório, e isso nos permitiu conhecer uns aos outros muitíssimo bem. Era comum nos desafiarmos ou fazermos juntos séries do Treino Insano. Nós cobrávamos uns aos outros, como uma equipe de profissionais se ajudando a alcançar metas coletivas e individuais. Demorei um bom

tempo até montar a equipe central, mas, quando enfim consegui, os resultados valeram a espera: nunca me senti melhor a respeito da direção à qual minha visão estava se encaminhando.

Eu não teria conseguido chegar aonde cheguei sem a ajuda de outras pessoas.

Regra 6.2 – Entre em contato com pessoas dispostas a ajudar. Elas existem.

Em 2001, logo depois que Michael estabeleceu seu primeiro recorde mundial, Debbie, Michael e eu nos reunimos de novo para discutir o futuro dele. Como já disse, é bom fazer uma reavaliação de seu Plano de Ação para ter certeza de que seus objetivos continuam alinhados com sua visão como um todo. Bom, quando se tornou o mais jovem nadador da história a quebrar um recorde mundial (ele tinha acabado de completar 15 anos), Michael estava acelerando sua trajetória e se movendo na direção do estrelato esportivo muito mais depressa do que eu poderia ter previsto.

Com isso em mente, naquele outono, quando ele tinha acabado de entrar no ensino médio, tomamos a decisão de torná-lo profissional. Conhecíamos um advogado que nos ajudou a negociar um acordo com a Speedo. Isso significava que Michael não poderia mais nadar por uma universidade – o percurso tradicional seguido pela maioria dos nadadores de alto nível –, mas também poderíamos começar a pesquisar outras rotas que lhe proporcionariam as vantagens financeiras possibilitadas por sua crescente proeminência atlética. A questão era uma só: não entendíamos nada de patrocínio nem de agentes esportivos ou de acordos. Eu era técnico de natação. Precisava achar um profissional bem versado nessas áreas e que pudesse fazer essa transição dar certo.

Durante vários meses, conversei com colegas técnicos de

outros lugares e pedi que me dessem ideias. Invariavelmente, todas as sugestões nos levaram a becos sem saída. Embora a natação seja um esporte de enorme popularidade na televisão durante os Jogos Olímpicos, do ponto de vista histórico nunca produziu atletas comercialmente viáveis. Quem nos vem à mente é Mark Spitz, que explorou suas sete medalhas de ouro em 1972 em acordos de patrocínio com a Kodak e a Xerox, entre outras empresas. Nesse sentido, minha busca por alguém que pudesse aconselhar Michael nessa fase estava indo devagar.

Então, numa manhã de inverno em 2002, liguei a TV para assistir ao *Today*. Aquele programa estava sendo transmitido ao vivo de Salt Lake City, onde estavam em andamento os Jogos Olímpicos de Inverno. O convidado na tela, naquele momento, era um sujeito chamado Peter Carlisle, agente esportivo de muitos atletas olímpicos. Enquanto conversava com Matt Lauer, Peter me chamou a atenção ao mencionar as possíveis oportunidades comerciais de que alguns atletas poderiam desfrutar com uma boa participação nos Jogos.

Hummm, pensei. Anotei o nome dele no meu caderno. Uma busca no Google e alguns telefonemas depois, Michael e eu tínhamos uma reunião agendada com ele.

Conto essa história porque acho que ela ajuda a mostrar um ponto essencial: você nunca sabe como poderá surgir um relacionamento com uma figura valiosa ao seu projeto. Por isso, você precisa estar aberto a conhecer gente nova, pedir sugestões a amigos, reconhecer expressamente que você precisa de ajuda para dar andamento a alguma situação específica. Ao buscar pessoas para apoiá-lo, a última coisa que você vai querer é ser passivo demais. Em minha experiência, a maioria das pessoas quer ajudar: basta pedir. Um ótimo exemplo disso é Bart Yasso, um dos mais famosos corredores do mundo – muito embora nunca tenha chegado a um pódio olímpico, nem participado da Maratona de Boston, nem corrido a prova da milha em quatro minutos.

Mas, você deve estar perguntando, se ele não é um astro do esporte, quem é esse Bart, afinal? Bem, ele é o mais espetacular “animador de torcida” dos corredores amadores. Ele comparece a mais de 50 corridas por ano, anunciando os participantes do batalhão do meio e do final quando cruzam a linha de chegada. Tem mais de 55 mil seguidores no Twitter. É conhecido como o Prefeito das Corridas por quem o conhece – e parece que todo mundo nos esportes o conhece. O que torna Bart uma figura tão arrebatadora é que, se você é um corredor novo – digamos, está na meia-idade e quer entrar em forma, mas não coloca um par de tênis para correr desde o governo Reagan –, então você procura Bart. De alguma maneira ele consegue colocá-lo em contato com algum corredor que more perto e que vai ajudá-lo até você dar conta de correr sua primeira milha. Como Bart gosta de dizer para as pessoas, ele tem o melhor emprego do mundo. Ele conecta as pessoas a um estilo de vida que as ajuda a ter um estilo de vida *ainda* melhor. Bart só quer ajudar. E está só esperando que você telefone ou mande um e-mail ou um tuíte. É o tipo de sujeito que encaminha as pessoas para a realização de seus sonhos.

Peter Carlisle também é uma delas. Vou retomar a história dele e explicar o que estou dizendo.

Nossa primeira reunião com Peter teve um começo um tanto tumultuado. Quando Michael e eu chegamos ao escritório do nosso advogado, o estafe tinha preparado uma bela mesa de almoço na sala de reunião. Michael, que nunca se intimidava diante de um bufê, encheu o prato até quase transbordar – e em seguida derrubou tudo no chão. Cacos do prato de porcelana voaram e se espalharam por toda parte. Peter nem piscou. O que ele disse para Michael foi: “Vou ajudar”.

Eu me limitei a uma risada contida. “Você tem certeza de que está preparado para isso?”, perguntei. Peter respondeu apenas: “Sem problemas”.

Mas não foi o temperamento tranquilo de Peter que nos conquistou. Durante aquela reunião de uma hora, em nenhum momento ouvi Peter nos forçar a algum cronograma ou mencionar os muitos dólares que Michael tinha potencial para faturar. Em vez disso, ele pacientemente ouviu o que Michael tinha a dizer sobre sua carreira, sobre os objetivos que tinha na piscina, sobre os recordes que queria quebrar. Peter viu que Michael tinha uma visão baseada na performance, e não havia nada de errado com isso, mas ele continuou instigando. Ao que parece, ele queria que Michael delineasse um sonho baseado em sua personalidade. Por fim, Peter perguntou: “Michael, qual é seu objetivo de longo prazo? O que você se vê conquistando além de recordes e medalhas?”.

Michael ficou em silêncio por alguns instantes. Então, virou para mim e coçou o queixo. Finalmente, olhou para Peter e respondeu: “Quero mudar o esporte da nataação”.

Desde essa reunião há 14 anos, Peter e seus colegas transformaram Michael em uma das maiores personalidades do marketing esportivo no mundo todo. A lista de acordos de patrocínio de Michael é mais longa do que seus 193 centímetros. Como resultado do trabalho executado por Peter e sua equipe, Michael leva uma vida muito confortável. Mas, além dos dólares que Peter efetivamente garantiu, o elemento-chave de nosso acordo foi o desejo de Peter de conectar Michael com seu objetivo de longo prazo. E nisso ele também teve êxito. Por meio da Michael Phelps Foundation, cujo financiamento inicial ocorreu graças a um acordo de patrocínio negociado por Peter, Michael leva a nataação a crianças do mundo todo. Todo mês ele dá palestras para grupos de jovens, salientando os benefícios do exercício e a diversão que é nadar.

Esse é um dos trabalhos que vão ocupar Michael quando sua carreira como nadador chegar ao fim. Isso graças à parceria com Peter, que enxergou o sonho e não apenas a transação comercial.

Regra 6.3 – Encontre aqueles que pensem como você para ajudá-lo a encarar os momentos difíceis.

Certo dia, antes do treino, Tom Luchsinger me mandou um tuíte nos seguintes termos: “Você sabe que está cansado quando entra no escritório, olha para a mesa de reunião e pensa ‘Nossa, isso parece confortável!’”.

Como já comentei, Tom foi um cidadão exemplar desde o primeiro instante de sua participação no meu programa. Lembra que o chamei de Senhor Perfeito? Ele quase nunca perdeu um dia de treino, mesmo quando o trabalho não estava levando aos melhores resultados nas competições. Não me lembro de tê-lo ouvido reclamar nenhuma vez do que quer que fosse. Esse tuíte possivelmente é o mais próximo de uma confissão de fadiga (e frustração) que recebi de Tom em todo o tempo que trabalhamos juntos.

Para ser honesto, não posso culpá-lo, nem a nenhum de seus colegas nadadores, por ter demonstrado desgaste. A busca a que se dedicam é de fato muito desafiadora. Tentar fazer parte de uma equipe de atletas olímpicos exige uma reserva enorme de vigor, resistência e resiliência mental. Imagine trabalhar intensamente durante quatro anos sem ter certeza de que no final estará a almejada recompensa. E a meta está *sempre* adiante. Meus nadadores são constantemente lembrados de seu objetivo: eu faço isso, as fotos de nossos antigos colegas olímpicos nos murais fazem isso, a simples presença de seus colegas na piscina faz isso. Estar envolvido numa missão desse calibre pode facilmente levar a crises de exaustão e desassossego. A empolgação inicial de partir para uma nova aventura já se dissolveu, como se fosse vista por um espelho retrovisor, enquanto a linha de chegada ainda está a milhares de quilômetros de distância.

É em períodos assim que ter o pessoal de apoio por perto se torna fundamental, principalmente o pessoal que é capaz de entender e dar valor às dificuldades que estão sendo

enfrentadas.

Felizmente, meus nadadores encontraram esse apoio. Certa vez, Matt McLean disse sobre os amigos nadadores: “Temos um determinado conjunto de objetivos que atrai outros nadadores. Nós pensamos do mesmo jeito”.

Qualquer pessoa que persiga um sonho por um longo tempo vai acabar se deparando com algum muro. É uma busca demorada e pode nos consumir. Quando isso acontecer, você deve procurar a ajuda de quem pensa como você. Pessoas capazes de entender os desafios que você está enfrentando. Se, por exemplo, você estiver num programa de doutorado, tendo pela frente alguns anos de estudos, pesquisa, redação e defesa da tese, sua estrada será muito menos acidentada se você mantiver contato com outros doutorandos. Ou pode ser que você esteja planejando uma viagem bem longa. Como, por exemplo, a que Scott Kelly iniciou em março de 2015. Viajando com dois astronautas para a Estação Espacial Internacional, Kelly sabia que a fama estava à sua espera: ao voltar, seria o primeiro americano a ter passado um ano no espaço. Mas isso também significava que ele ficaria longe de sua família, na Terra, assim como de seus amigos e das coisas de que gostava. Como disse à mídia antes de embarcar, ele achava que ia sentir falta “da chuva, da brisa, da mudança de estações”. Prazeres simples, sem dúvida, mas ele também mencionou o que iria ajudá-lo a completar a missão: sua equipe de apoio. “Não poderia pedir uma dupla de astronautas melhores com quem voar. Somos grandes amigos”, ele afirmou.

Não acho que qualquer pessoa consiga concretizar alguma coisa apenas como indivíduo. Você vai sempre precisar do apoio de mais alguém. Seja qual for sua missão, você não vai querer mergulhar nela sozinho.

Meus atletas descobriram conexões por meio de sua busca individual. Muitas noites, depois do treino, eles vão para o cinema ou jantam juntos. Allison e Jessica, por exemplo,

costumam atuar como voluntárias em programas para crianças, inspirando-as com suas medalhas e suas histórias. Tornando-se parceiras, puderam ajudar uma à outra em fases difíceis. Como Tom disse um dia: “A natação é um esporte individual, mas você pode fazer isso pensando como um time. Por mais que os treinos sejam puxados, todos gostamos de vir aqui trabalhar todos os dias, de incentivar os outros e de nos empenhar mais”.

E de poder contar uns com os outros, também.

Regra 6.4 – Evite as pessoas que queiram puxá-lo para baixo.

Meu estrelado time de atletas se formou meio sem querer. Um tuíte inesperado de Yannick o trouxe a Baltimore. Meu encontro fortuito com Jessica, em Boston, fez com que ela viesse para Meadowbrook. O interesse de Lotte em ver como os americanos treinavam inspirou-a a vir da Dinamarca. Junto com os outros profissionais que trabalham comigo, esses nadadores chegaram com talento e habilidades excepcionais na bagagem. E tinham em comum mais uma característica: uma personalidade perfeitamente alinhada com minha visão. Como sei disso? Porque nenhum foi reprovado no que chamo de Exame do Palerma.

O que quero dizer é: se você é um palerma, não é bem-vindo por quem está empenhado em concretizar um sonho.

E o que é um palerma? No mundo em que vivo, é a pessoa que não se identifica com nosso sistema, não segue nossas regras, não valoriza as mesmas coisas que nós. Acreditamos totalmente em comparecer aos treinos, se esforçar o máximo possível, forçar seus limites, tentar ser melhor hoje do que foi ontem. Em outras palavras, fazer mais do que apenas dar um jeito de se livrar de tarefas.

Para fazer parte do nosso time, você também precisa respeitar seus colegas de equipe, apoiá-los, saber como tratá-

los. Essencialmente, suas atitudes são tão importantes para mim quanto seu talento.

Ou seja, estou procurando pessoas que queiram ter êxito no mais alto nível, mas que também possam ajudar os outros a chegar a esse mesmo nível. Pessoas que gostem de trabalhar juntas. Elas gostam que exista um padrão competitivo diário no ambiente em que treinam. E essas pessoas vão estimular o nadador na raia ao lado a dar o seu melhor, se empenhar mais, ficar mais forte.

Allison Schmitt deu um bom exemplo do que quer dizer trabalhar num ambiente desses. Em um de seus primeiros treinos, quando os atletas já olímpicos e os de potencial olímpico estavam na água, Schmitt fez uma pausa e olhou à sua volta. Cada raia era ocupada por um astro do esporte, todos forçando quem estivesse na frente para continuar na frente. Então ela viu que Michael estava na raia ao lado. E gritou para ele: “Ei, Michael, estou me sentindo num intensivo de treinamento pra Olimpíada! É muito louco! Esse pessoal sabe trabalhar *e também* se divertir”.

Sim, quando as pessoas com um propósito se juntam, e dão duro juntas, as coisas podem ser divertidas. Quando não...

Ao longo dos anos, cometi uma boa quantidade de erros. Aceitei no programa nadadores que depois se revelaram uns palermas, atletas cuja presença ameaçava roubar energia do coletivo e instalar negatividade em nossas rotinas. Veja este exemplo, que vem bem a calhar. Em 2009, pouco depois de eu ter saído da Universidade de Michigan e me mudado para Baltimore, estava trabalhando com alguns recém-formados na faculdade que queriam fazer mais um ciclo de treinamentos para tentar uma vaga na próxima equipe olímpica. Um de meus nadadores – vou chamá-lo de Roger para poupá-lo de futuros constrangimentos – estava provavelmente entre os três ou quatro melhores atletas para esse evento. Ele sem dúvida teria chance de entrar no time dos Estados Unidos para 2012. Mas, quando concordei em

deixá-lo nadar com nosso grupo, eu só tinha informações sobre seu desempenho anterior na piscina, não sobre sua personalidade.

Depois de uns dois meses de treino, ficou óbvio que Roger era um palerma e não estava pronto para aplicar nossos princípios de trabalho à sua missão olímpica. Também adotava uma atitude *blasé* e não sabia receber críticas construtivas muito bem. Durante um treino, fiz uma observação para que ele mudasse um detalhe na braçada que poderia melhorar seu rendimento. Estava agindo como o técnico que sou. Mas, depois que saí, Roger resmungou para Michael: “Isso não importa”.

Quando MP me contou o que ele tinha falado, fiquei uma fera. “O que ele quer dizer com ‘Isso não importa’? Cada coisa mínima importa, se você quer ser melhor do que apenas bom”, esbravejei. Michael riu diante da minha explosão, e, durante várias semanas depois, só para me irritar, toda vez que passava perto de mim ele resmungava: “Isso não importa”. A questão é: importa, sim. Importa como você treina as pequenas coisas. Como acata conselhos. Como trabalha com os colegas de time. Como inspira os outros. *Tudo* importa.

Como já salientei, perseguir um sonho é algo que implica aplicar diariamente seu Plano de Ação e buscar a concretização das pequenas metas a caminho do objetivo maior, do sonho. É uma série de pequenos passos. A cada um, porém, a dificuldade costuma aumentar. Você vai precisar do apoio de outras pessoas para se levantar, mas não se os “outros” tiverem uma atitude do tipo “Isso não importa”.

Depois de algum tempo, pedi que Roger saísse do programa, mas não me esqueci dele. Sempre que encerramos um excelente treinamento, ou quando reparo que algum nadador está ajudando outro, ou quando alguém marca um tempo que nunca atingiu antes, mando um tuíte muito cortês a Roger com a hashtag *#issoimportasim*. Essa hashtag se

tornou outro lembrete do que precisamos fazer para alcançar nossos objetivos – e isso inclui escolher nossa equipe de apoio com cuidado.

Todos nos alimentamos com a inspiração fornecida pelos outros, com o entusiasmo que demonstram, com a personalidade perfeitamente alinhada que manifestam.

Regra 6.5 – Ajude os outros a acreditar em si mesmos.

Com o passar dos anos, virei fã de Ken Burns e dos documentários que ele produz. Basta assistir a séries como *Civil War*, *Baseball* ou *Lincoln* para constatar que ele elevou o gênero documentário ao nível de uma obra de arte. De todos os seus trabalhos, porém, um filme ressoa em mim mais do que os outros. Trata-se daquele que aborda o famoso arquiteto Frank Lloyd Wright. Eu não sabia quase nada a respeito dele até ver o filme. Burns apresenta todas as camadas essenciais da magnífica carreira de Wright, mas o que mais me marcou foi algo revelado logo no início da biografia: Wright saiu da faculdade e de sua casa em Milwaukee praticamente com nada além do próprio nome. Ainda assim, não parecia especialmente preocupado. Por quê? Porque antes de sair de casa a mãe de Wright lhe disse para não se preocupar com o futuro, porque acreditava que ele realizaria algo notável.

Acreditar. Afirmo que essa é uma das maiores dádivas que você pode compartilhar com outras pessoas: acreditar que elas podem ter sucesso.

Embora minha mãe e meu pai fossem pessoas relativamente bem-sucedidas, de jeito nenhum eram magnatas ou nomes em manchetes de destaque nas colunas sociais de nosso jornal local, na Carolina do Sul. Minha mãe era professora primária; meu pai, um administrador num órgão do governo estadual. Eles faziam seu trabalho e o

faziam bem, e esperavam que minha irmã e eu seguíssemos o mesmo caminho. Os dois nos disseram que, se agíssemos assim, nos daríamos bastante bem na vida.

Foi dessa base que desenvolvi meu foco e a mentalidade segundo a qual o modo como fazemos as coisas é tão importante quanto o que acontece assim que são concluídas. Ao exemplo dado por meus pais, acrescentei o de outras pessoas que fui encontrando ao longo do caminho. Por exemplo, a certa altura conheci um professor de violino muito bom, o dr. John Bauer, que foi primeiro violino na Orquestra Filarmônica da Carolina do Sul. Quando tive aulas com ele, fui testemunha da maneira como abordava a música e o ensino, prestei atenção a seus comentários sobre notas e escalas – e, com isso, pude entendê-las – e passei a dar valor à qualidade não só da música, mas também do ofício do instrutor. Comecei a acreditar que, de fato, você pode afetar os outros, e que o modo como faz isso pode ajudar alguém a se aproximar mais da realização de seu sonho.

Quando for atrás de seu grande sonho, procure se cercar de pessoas que não só possam ajudá-lo, mas que também acreditem em você. Pessoas que desejem seu sucesso e que possam lhe dar o apoio e o feedback de que você necessite. Pessoas que, no papel de chefe, mentor, amigo próximo, injetem uma dose saudável de honestidade no processo. Você está no ramo de vendas? Então vá em busca de um diretor de vendas com a reputação de dizer claramente o que é preciso fazer para resolver uma estratégia de vendas deficiente. Você quer se tornar membro de uma grande orquestra sinfônica? Então não se contente apenas com o “Bom trabalho!” dito por seu professor de violino se, na realidade, você está errando a maioria dos acordes.

Você precisa ir atrás de três elementos: instrução, inspiração e envolvimento.

Como acabei de afirmar, tenho muita sorte por ter formado essa parceria com Michael e por ter feito parte de uma

jornada extraordinária. Sei que ensinei a ele muita coisa sobre o aspecto tático da natação, mas igualmente importante é a minha percepção de que estive ao lado dele, incentivando-o quando os desafios fora da piscina testaram sua força e sua disposição. Quando ele tropeçou, sabia que podia me procurar porque eu estaria lá. Sim, ele podia pedir ajuda ao seu técnico pessoal.

Regra 7 – Continue sempre motivado

Uma de minhas lembranças prediletas de todos os tempos vem de um momento logo após Michael ter ganhado sua oitava medalha de ouro em Pequim, a medalha que quebrou o recorde de Mark Spitz de atleta com maior número de ouros em uma edição dos Jogos Olímpicos. Assim que a coletiva de imprensa oficial se encerrou, vários jornalistas da rede NBC colocaram Michael e eu num carrinho de golfe que nos esperava ao lado do Cubo Aquático e nos levaram até a sede da NBC Sports.

“Levaram” talvez seja um termo errado para descrever o trajeto. Vamos usar *chacoalharam*.

Isso porque centenas de fãs chineses entusiasmados lotavam as ruas em torno do Cubo e todos queriam chegar perto do novo rei olímpico. Com isso, impediam que nosso transporte se movesse a mais do que 7 quilômetros por hora.

Quando finalmente chegamos à sede da NBC, o pessoal da mídia nos guiou pelos recessos mais profundos do complexo até a porta da sala de Dick Ebersol, que também estava servindo de alojamento para ele durante os Jogos. A ligação de Dick com as Olimpíadas vem desde o final dos anos 1960, quando ele ainda era um jovem pesquisador para a ABC Sports. Depois, ele foi para a NBC e se tornou presidente da divisão de esportes da rede, supervisionando as transmissões de cada Olimpíada de verão e de inverno desde 1992 até os Jogos de 2008. Ele vive, respira e dorme Jogos Olímpicos, fato que está devidamente registrado no aviso no alto da porta de sua sala com a palavra DORMINDO. Se estiver desligado, você

pode entrar; se estiver aceso, nem pense nisso.

Felizmente, quando chegamos, ele estava bem acordado.

Nunca vou esquecer a reação de Dick quando viu Michael. Correu até ele e lhe deu o maior abraço do mundo – e quem poderia recriminá-lo? Dick tinha convencido os organizadores da Olimpíada a mudar o horário das finais das provas de natação para o período da manhã em Pequim, porque, assim, a NBC poderia exibir os eventos em horário nobre nos Estados Unidos. Evidentemente, com os enormes picos de audiência que a NBC registrou graças à marca histórica de oito medalhas de ouro em seguida, Dick estava extasiado.

Mas o lado comercial e os lucros não eram os principais motivos por trás da efusividade de Dick. Em 2004, ele perdera um filho, Teddy, num terrível acidente de avião. Nos anos seguintes, ele se tornou um mentor para Michael. De modo algum Michael era um substituto de Teddy, mas ele e Dick tiveram muitas conversas proveitosas ao longo do tempo em que Michael se tornava uma celebridade dos esportes.

Agora, naquele escritório escondido do mundo em alguma parte de Pequim, eu presenciava uma cena tocante: um dos mais condecorados atletas do mundo e um dos mais poderosos executivos dos esportes unidos num abraço verdadeiro.

Dick então nos convidou a sentar no sofá de sua sala, diante de um painel enorme, com múltiplas telas, onde ele podia assistir a qualquer evento que estivesse sendo televisionado. Logo acionou um botão que exibiu um vídeo de quatro minutos em homenagem aos atletas olímpicos daquele ano. Esse segmento tinha ido ao ar na primeira noite da cobertura pela NBC. Michael e eu ainda não havíamos visto o vídeo. Começamos então a prestar atenção. Uma peça linda, envolvente. Demos risada quando identificamos Michael em determinada tomada. Mas, no meio da exibição, virei para Dick e flagrei algumas lágrimas escorrendo por seu rosto. Ele olhou para mim e disse: “Toda vez que vejo isso eu choro. E já

devo ter visto centenas de vezes!”.

Naquele exato momento, tive a dimensão de quanto aquele homem amava o que fazia. Sim, ele ocupava um cargo de muita pressão. Sim, comandava uma rede com um orçamento de milhões de dólares em jogo – e boa parte desses dólares vinha de decisões que ele devia tomar. Sim, os dias e as noites de uma Olimpíada são longos, tensos e em geral insones. Mesmo assim, apesar de todos os desafios e todas as pressões, Dick Ebersol ainda mantinha a mesma paixão por Jogos Olímpicos que sentia desde quando esse evento o atraía para o universo dos esportes, quarenta anos antes.

Um ingrediente essencial durante a busca por seus sonhos é sua paixão, seu intenso interesse ou apreço por algo, que começa a surgir assim que você se depara com alguma coisa que o atrai. É a paixão que em geral distingue os indivíduos de alto rendimento dos meros sonhadores. Por exemplo, pense no que diferencia os melhores professores dos piores. Ao longo dos anos, conheci diversos professores (minha mãe era professora primária, como você deve lembrar) e muitas vezes perguntei a eles por que continuavam nessa profissão, com toda a sua burocracia, as longas horas de trabalho, a infundável correção de trabalhos, o pagamento medíocre. A grande maioria das respostas dos melhores incluía a alegria que sentiam ao inspirar jovens mentes. É isso que alimenta a paixão deles. No mesmo sentido, pergunto aos jornalistas esportivos que acabei conhecendo melhor por que insistem em continuar no jornalismo numa época em que essa profissão está sofrendo tantos abalos, em que tantos de seus colegas estão sendo demitidos. A resposta, inevitavelmente, é: “Nós amamos cobrir eventos esportivos. Todo dia tem uma matéria para se escrever”. É isso que abastece a paixão deles.

Todavia, até quem ama o trabalho que faz e ama aquilo que está buscando – sejam professoras primárias, jornalistas esportivos, nadadores profissionais – tem lá seus dias em que falta gás para colocar em prática o Plano de Ação *de novo*.

Alguma coisa está atrapalhando; algum tipo de contrariedade, talvez, ou simplesmente a rotina imposta pela busca do objetivo, quando o esgotamento se manifesta com intensidade. Em consequência disso, deixam de ter a atenção e a energia que em geral estão presentes e concentradas nesse foco.

Para ajudá-lo a enfrentar e superar esses momentos de adversidade que podem se acumular no seu caminho em busca de seu sonho, vou apresentar algumas estratégias que uso com meus nadadores. E também vou revelar os segredos que tenho aplicado quando minha própria paixão esmorece. Mas entenda isto: o fato de você ser técnico, gerente ou mentor de alguém não quer dizer que você seja imune a “dias de cão”. A paixão por algo em especial é um fator essencial, mas, assim como acontece com qualquer outra coisa que amamos, precisamos contar com maneiras de manter acesa a chama do nosso interesse. Contando com esses gatilhos, você vai conseguir perseguir a excelência até mesmo naqueles dias em que não se sente tão excelente.

Regra 7.1 – Nos dias difíceis, convença-se a manter o foco.

Michael Phelps e Allison Schmitt têm diversos aspectos em comum. São colegas de equipe há mais de uma década; começaram a nadar juntos num time que treinei em meados dos anos 2000, enquanto também era técnico da Universidade de Michigan. Ambos integraram várias vezes a equipe que disputou Jogos Olímpicos e, juntos, ganharam dezenas de medalhas. A esta altura, estão tão acostumados um com o outro que você pode achar que são irmãos, sobretudo quando começam a se provocar.

Mas uma grande diferença entre os dois é o humor de cada um no começo do dia. Como já mencionei, quando Michael chega para treinar às 7 da manhã, aparece com os olhos

semicerrados e uma expressão fechada que parece aquela placa “Aproxime-se com cautela”. Ao longo dos anos, aprendi a esperar para dar o meu “bom dia” só depois que ele termina suas braçadas de aquecimento. Por outro lado, Schmittty chega com a alegre vitalidade da moça do tempo da televisão: otimista, sociável, sorridente. Ela tem esse jeito mesmo que o sol ainda não tenha nascido, que o ar ainda esteja frio e que tenha pela frente 7 mil exaustivos metros de piscina para nadar. Durante 60 ou 90 minutos, como um metrônomo, ela vai atravessar a piscina de lado a lado muitas vezes, acompanhando a linha preta contínua da raia, linha para a qual já olhou centenas de vezes em todos os anos de treinamento. E, quando termina essa fase, ela sabe o que vai encarar no restante do treino nesse mesmo dia: mais 7 mil metros e mais tempo enxergando a linha preta.

E você achando que o seu trabalho é monótono.

No entanto, todo dia de manhã, lá está Allison “Vamos com Tudo” Schmittty, sem nenhuma reclamação, com seu sorriso lindo. Como é que ela faz para não se cansar com a *mesmice*?

Depois de um de nossos treinos durante o verão de 2014, quando já estávamos treinando para o Rio fazia mais ou menos um ano, Allison conversou com um repórter que estava visitando Meadowbrook naquele dia. Então, ela admitiu que a repetição, a rotina, o trabalho às vezes acabam com a paciência dela: “Sim, alguns dias você não quer vir para o treino, mas a *maioria* das pessoas não quer ir para o trabalho alguns dias”, ela disse ao jornalista. Quando ele perguntou se ela tinha algum segredo para combater esses dias mais difíceis, ela assentiu: “Eu me lembro daquele ditado ‘Finja até que você consiga’”. O jornalista pediu para ela explicar: “O que isso quer dizer?”. “Depois de um tempo, se você disser para si mesmo que vai ser bom entrar na água”, ela respondeu, “você se engana e finge que está contente, mesmo quando não está”.

Em muitos sentidos, Schmittty foi certa.

Há dias em que você precisa se *obrigar* a ir para o trabalho, principalmente se, no final, existe uma grande recompensa pelo seu esforço. Seja qual for seu humor, você deve permanecer comprometido com seu Plano de Ação e com as metas diárias. Sei que não é fácil, mas também sei que é essencial. Reconheço que nem sempre tenho vontade de chegar logo ao deque da piscina e treinar atletas olímpicos vencedores de medalhas de ouro. Acredite: são muitos os dias em que eu preferia fazer uma centena de outras coisas, entre elas ir ao Hipódromo de Pimlico a tempo de pegar o último páreo do dia, ou caminhar pela costa de Delaware ao nascer do sol com um *latte* da Starbucks na mão. E, quando esses dias acabam se acumulando, eu, como Schmittty, preciso “fingir” meu interesse até que a chama se acende de novo e o fogo ganha vida. Ao longo dos anos, aprendi o seguinte: sempre dá certo.

Um truque que me ajuda a entrar de novo em foco é olhar para um aplicativo do meu iPhone, com a contagem regressiva para o início dos Jogos do Rio. Você vai se lembrar que a contagem se iniciou em 1.068 dias, quando inauguramos nosso treinamento em setembro de 2013. Assim como os segundos que vão avançando no imenso relógio da Times Square na noite de Ano-Novo, o número nesse aplicativo está diminuindo: 976... 628... 421... 188.

“Logo mais, Bob”, digo a mim mesmo nesses dias em que preciso de um incentivo, “vai chegar a zero. Vamos ao trabalho! Mostre a esses nadadores que você está tão motivado quanto eles”.

Por que “vender” essa energia? Porque, ao longo dos anos, também aprendi que meus nadadores se alimentam dessa emoção, dessa paixão – especialmente nos dias em que talvez estejam achando difícil se motivar. Mais uma vez, dou a palavra a Allison, que explica esse efeito: “Você pode usar a energia das outras pessoas para ajudá-lo a se animar ou

superar um momento difícil. Essa equipe é muito boa para incentivar uns aos outros. Se você percebe que alguém está meio mal, então vai ajudar essa pessoa a entender e superar isso”.

Todo mundo tem dias difíceis quando está a caminho do sonho. O truque é ter à mão o estímulo que possa incentivá-lo a superar as barreiras e se manter no rumo certo.

Regra 7.2 – Não deixe cada dia parecer só mais um.

Mencionei um pouco antes minha admiração pelo modo como Jim Harbaugh, técnico do time de futebol americano da Universidade de Michigan, faz seu trabalho, pelo modo como seu estilo de autodisciplina e definição diária de metas tem inspirado seus esquadrões a evoluir de uma equipe fora do páreo para a liderança do grupo. No entanto, embora eu seja um grande fã de Jim, torço ainda mais por seu irmão mais velho, John Harbaugh, e digo por quê: John é o treinador do meu time de futebol americano, o Baltimore Ravens.

Em certo sentido, a carreira de John em Baltimore me faz lembrar da segunda vez que trabalhei na cidade. John assumiu os Ravens em 2008, mais ou menos na mesma época em que eu estava de volta a Baltimore depois de quatro anos treinando a Universidade de Michigan. Naquela época, os Ravens estavam num momento complicado: fazia oito anos que o time não vencia um Super Bowl. Ao final da primeira temporada sob a batuta de John, os Ravens tinham se tornado um time dominante e competitivo, montado em cima de uma defesa esmagadora e de um ataque razoavelmente confiável. A maturação do time com Harbaugh atingiu seu auge em 2012, o mesmo ano em que Michael se apossou do título de rei olímpico. Os Ravens encerraram uma temporada regular com uma marca de 10-6, passaram para as primeiras rodadas da etapa final e venceram o segundo Super Bowl de sua história, derrotando o San Francisco 49ers (cujo treinador na época era

Jim Harbaugh).

Além de conquistar o título do Super Bowl, John se destacou também por outro motivo: foi o único técnico da NFL a vencer jogos das finais em seis de suas sete primeiras temporadas na liga. Qual é o segredo para se manter tão consistentemente competitivo? Sem dúvida, assim como o irmão, John sabe tudo sobre o jogo, mas também é conhecido como um mestre na arte de manter seus jogadores empolgados para ir trabalhar todo dia. As temporadas do futebol americano são longas: seis semanas de treinamento intensivo, além de 16 semanas de jogos, e, se tudo der certo, várias semanas mais nos eventos das finais. É muito desgastante, tanto para o corpo como para a mente. E, tendo de enfrentar esse massacre de uma agenda tão repetitiva, é fácil que um “jogo entre moleques” se transforme em uma coisa enfadonha e exaustiva, física e emocionalmente.

É mérito de Harbaugh impedir que isso aconteça. Ele está sempre elaborando esquemas diferentes para impedir que a temporada se torne uma rotina. Por exemplo, ele costuma convidar oradores de destaque no mercado e no mundo do entretenimento para dar palestras a seus jogadores. Esses eventos podem não ter uma relação direta com o futebol que eles jogam, mas cativam os jogadores e os fazem refletir sobre aspectos que vão além dos cem metros que delimitam o campo. Ele também pode convidar os jogadores a apresentar alguma coisa. Durante a fase de treinamento intensivo do time em 2012, Harbaugh pediu que Marshal Yanda, que joga na defesa, desse uma palestra para o time. O calor daquele verão estava ameaçando minar a motivação dos jogadores. Yanda disse aos companheiros que, nessas condições, precisavam “encarar a pressão” e não se deixar derrotar por ela. Harbaugh captou a mensagem de Yanda e, alguns dias depois, presenteou os jogadores com camisetas estampadas com “Encare a pressão”. O técnico também saía com o time para excursões ao campo. No intensivo de 2013, cancelou o

treino certo dia e levou todo mundo a Gettysburg, na Pensilvânia. Os jogadores e o técnico passaram várias horas passeando pelo campo daquela famosa batalha. Uma aula de história em lugar de um treino, sem dúvida, mas igualmente produtiva.

Palestras, camisetas, excursões: será que esse tipo de diversão deixa os jogadores mais bem preparados para derrotar os adversários no domingo seguinte? Parece que sim. De 2008 a 2014, os times treinados por Harbaugh acumularam o segundo maior número de vitórias contra times da NFL. No mínimo, esses programas ajudaram a mantê-los motivados e cheios de energia através de toda uma longa e desafiadora temporada.

Eu sempre tento incorporar táticas semelhantes ao meu próprio programa. Na qualidade de ex-nadador de competições, sei que a rotina de um esporte pode desgastar tanto o espírito do atleta como seu organismo. Nos anos que antecederam a Olimpíada de Londres, quando Michael estava com dificuldade de se motivar para mais um ciclo de preparativos para uma Olimpíada, introduzi uma atividade chamada Sexta dos Amigos. Os nadadores podiam vir para o treino com algum convidado. Michael trouxe diversos, inclusive alguns jogadores do Ravens. Quando esses astros apareciam, todo mundo que estava na piscina, inclusive eu, ficava empolgado. Também fizemos festas temáticas para a equipe. No verão de 2014, comemoramos nossa campanha com um churrasco ao ar livre a que demos o nome de “A Meio Caminho do Rio de Janeiro”. A intenção era destacar até onde já tínhamos chegado em nosso projeto de alcançar o objetivo olímpico – e degustar algumas porções da deliciosa carne de Maryland, assada em braseiros.

Quando eu ainda treinava nadadores muito jovens – cursando o ensino fundamental ou médio –, às vezes promovia sessões de 30 minutos de contação de história antes de um treino no final de semana. As crianças também podiam

pedir a palavra e contar algo que tivessem aprendido na escola durante a semana. Todas eram iniciativas para romper um pouco a rotina e ajudá-los a conhecer melhor seus companheiros de time.

Essas táticas dificilmente podem ser consideradas revolucionárias. Empresas como a Apple e o Yahoo! são sempre elogiadas por criar um ambiente de trabalho em que predominam estratégias para elevar o moral dos funcionários. Eles sabem que essas táticas funcionam, e eu também. Eis a minha recomendação: quanto mais você puder injetar doses de motivação em sua busca regular para concretizar o sonho, mais fácil será manter acesa a paixão por sua realização. Precisa de mais uma prova? Vou citar Marshal Yanda, famoso por seu “Encare a Pressão”. Depois que os Ravens ganharam o Super Bowl no fim da temporada de 2012, ele disse aos repórteres: “Um Super Bowl é um tremendo objetivo, mas não pode ser o motivo para você jogar. Isso tem de ser seu amor pelo jogo e pelo cara que está ao seu lado no campo. No final das contas, é a competição, o tanto que você trabalha para jogar, o seu amor pelo esporte”.

Regra 7.3 – Encontre uma segunda paixão que neutralize a pressão da primeira.

Pressão. Marshal Yanda usou essa palavra quando se dirigiu aos seus colegas de time no Ravens. John Harbaugh as imprimiu em camisetas que distribuiu entre os jogadores. Tenho a impressão de estar ouvindo essa palavra com muita frequência ultimamente. É curioso, mas não me lembro de minha mãe ou meu pai voltando do trabalho e reclamando da “pressão”. Quando a jornada de trabalho deles chegava ao fim, ela chegava ao fim, e pronto. Eles sabiam como restringir as conversas sobre o trabalho a uma determinada porção de sua vida. Nossas conversas à mesa do jantar eram sobre esportes, música, alimentos, escola, eventos atuais; nunca

sobre os planos de aula de nossa mãe para o dia seguinte ou sobre a apresentação de nosso pai na próxima reunião dos administradores.

Hoje, no entanto, tudo mundo parece estar sob a trituratora pressão de sua semana de trabalho. Como pode? Talvez a culpa seja da tecnologia. Com todos esses smartphones, laptops e iPads, não conseguimos nos afastar do trabalho. Estamos de plantão o tempo todo, o que quer dizer que estamos o tempo todo sob a pressão de chamadas iminentes. Sei bem como é. Como já contei, acordo todo dia às 4h30, mas às 5 horas, enquanto preparo meu desjejum, já estou lendo e-mails, acompanhando as últimas notícias na ESPN.com, pesquisando no Google “citações motivacionais” para encontrar palavras sábias que vou mandar por Twitter a meus nadadores. Os pássaros nem estão cantando ainda, mas já digitei muito no teclado do meu iPhone.

Mas não acho que se possa colocar toda a culpa na tecnologia. A bem da verdade, às vezes acho que passei a maior parte da vida me pressionando, me matando de trabalhar. Quando me lembro dos meus tempos de universitário, chego às vezes a duvidar se de fato fiz faculdade. Comecei como técnico já no meu segundo ano e fui tão possuído pelo desejo de me tornar um instrutor melhor que, às 6 da manhã, já estava na piscina e não saía de lá antes das 8 da noite. Mesmo depois de ter saído da Universidade Estadual da Flórida, mantive essa rotina em todos os diversos programas de natação dos quais fui técnico. O trabalho era meu modo de subsistência e meu *hobby*. Eu adorava o que fazia e queria fazer o máximo possível – ou mais ainda. Minha paixão me levou a vários locais no país, para enfrentar novas oportunidades como treinador e conhecer novos lugares onde eu poderia me aperfeiçoar.

Porém, após uma década como técnico, comecei a perceber que estava me tornando um cavalo de um truque só, que a natação estava dominando a minha vida por completo. Então

o que fiz? Fui para os cavalos.

Foi assim: em 1996, estava trabalhando com Paul Bergen, o lendário técnico cujo modo de pensar eu estava sempre tentando assimilar. Em paralelo, Paul era dono de alguns cavalos puro-sangue, então comecei a acompanhá-lo à sua estrebaria, com o propósito ostensivo de adquirir mais ideias sobre natação. No entanto, quanto mais eu visitava seu estábulo, mais me interessava pelos cavalos e por corridas. Comecei a fazer o que costumo fazer sempre: mergulhei nesse novo esporte. Li todos os livros sobre treinamento e criação de cavalos que encontrei. Assisti a todos os vídeos disponíveis. Com o passar do tempo, me apaixonei pelo ritmo de vida do puro-sangue, que, curiosamente, tem muitas semelhanças com o meu. O treinamento dos cavalos obedecia a um ritmo com o qual eu me identificava. Os cavalos e eu compartilhávamos um estilo de vida parecido, sempre começando com o nascer do dia. Além disso, convivendo um pouco com esses animais e voltando a sentir o cheiro do feno e de estábulos, me vieram à lembrança os dias de verão que passava na fazenda dos meus avós, na Carolina do Sul. Com o tempo, meu novo interesse por puros-sangues terminou me levando a comprar alguns cavalos.

Mas, principalmente, o que os cavalos fizeram foi me tornar um técnico de natação melhor. Esses animais me serviram de distração da minha paixão número um. Com eles, eu não ficava pensando em natação, nem ocupando em excesso meu pensamento com esse assunto. Os cavalos me proporcionaram equilíbrio.

Conforme você se empenha em realizar seu sonho, aceite estas palavras de advertência: não permita que essa visão se torne tão importante que você acabe negligenciando ou nem desenvolvendo outros interesses. Essas habilidades “secundárias” podem significar uma nova perspectiva, sempre muito necessária. Já disse que Michael Phelps é a pessoa mais focada que eu conheço. Quando está em uma

piscina treinando ou competindo, seu nível de concentração vai além de qualquer nível conhecido. Mas, no minuto em que sai da água, ele sabe se desligar e prestar atenção em outra coisa: pode ser uma partida de golfe, de videogame, de baralho. Ou Michael pode apenas ir para algum lugar tranquilo onde seja possível ficar um pouco sozinho. Sua mãe, Debbie, diz que ele pode curtir ficar simplesmente sentado numa cadeira, contemplando o ar, pensando. “Na realidade, ele é bem profundo”, ela me disse uma vez.

Seja qual for o método preferido num dado momento, MP deixa que o distanciamento passageiro de uma paixão principal recarregue suas baterias – e você deveria fazer o mesmo.

Regra 7.4 – Saiba o que mais motiva as pessoas além de seu sonho.

Falando de Debbie, ela apareceu em casa certa noite, pouco depois de Michael ter retomado os treinos. Fazia algum tempo que eu não a via. Então, junto com outra amiga minha, fomos jantar em um de nossos lugares prediletos na região de Meadowbrook, o Crêpe du Jour, onde nos acomodamos para um bom e demorado bate-papo.

Assim que o vinho foi servido e chegaram os crepes, muitas histórias vieram à tona. A certa altura do jantar, Debbie comentou com minha amiga o seguinte: “Uma coisa que adoro no Bob é que, conforme ele e Michael foram se tornando mais próximos, percebi quanto ele envolvia cada aspecto da vida do menino, dos esportes ao aproveitamento na escola, passando pelo bem-estar físico e emocional. A filosofia de Bob é muito bem concatenada. Ele não tenta se fazer de pai, mas também não é somente o técnico de natação. Não que se intrometa na vida dos meninos, mas sem dúvida se torna parte do mundo deles. Acho que, quando você trabalha com pessoas, precisa ter essa noção de interesse a

fim de conquistar o respeito delas. Bob se interessa por todo mundo que treina. Faço um paralelo disso com o que acontece na sala de aula. Quando você leciona para uma classe de 30 crianças, não pode ensinar de um jeito só. Tem de ser individualizado”.

Devo confessar que fiquei um pouco envergonhado com o depoimento de Debbie, mas não seria possível discordar dela. As pessoas são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é compreender o que motiva essa pessoa, o que a mobiliza. Bom, será que isso quer dizer que vou tentar ser o melhor amigo de cada um de meus nadadores? De jeito nenhum. Não quero confundir os limites entre técnico e atleta a ponto de não poder oferecer um feedback honesto e objetivo. E, embora Michael e eu tenhamos agora um relacionamento bem próximo, que seguramente posso chamar de amizade, isso só aconteceu depois de termos passado anos e anos perto um do outro, nos ajudando mutuamente em vários outros sentidos além da natação.

Assim, embora não vá convidar meus nadadores para um churrasco no fim de semana, sem dúvida procuro maneiras de me conectar a eles e de descobrir o que os interessa mais. De posse dessas informações, acho que posso ajudá-los a crescer tanto como pessoas quanto como atletas, proporcionando-lhes a motivação necessária para virem aos treinos e passarem por mais do que apenas uma série de exercícios desafiadores. Por exemplo, sei que Tom Luchsinger adora história. É comum vê-lo no deque com a biografia de John F. Kennedy. Matt McLean gosta de restaurar carros antigos. Jessica Long está desenvolvendo uma carreira paralela como modelo. E temos Yannick Agnel, um nadador cujo talento na piscina só se equipara à curiosidade que manifesta fora d'água.

Certa vez, Yannick explicou a alguém que tinha saído da França para treinar comigo em Baltimore porque “só tinha

conhecido um único modelo de treinamento na vida inteira. E gostaria de passar por esse processo com outra pessoa. Cada um tem sua própria personalidade, mas uma coisa realmente importante [para mim] é ter equilíbrio na vida. E, quando você está nadando, quando está treinando de seis a oito horas por dia todos os dias, é realmente muito difícil encontrar um equilíbrio. Bob sem dúvida é focado em fazer você crescer como homem e se tornar mais do que só um nadador”.

Como vimos depois, Yannick ficou apenas um ano comigo e voltou para a França após a temporada de 2014. Mas, durante os meses que passamos juntos, acredito que ele de fato se desenvolveu em aspectos que não se refletiram apenas nos seus tempos no estilo livre. Nós dois tivemos boas conversas sobre filmes, literatura e paisagens de Paris, ou seja, o melhor da vida. Enquanto ele esteve nos Estados Unidos, fez questão de visitar museus e monumentos históricos em Washington D.C., que fica perto de Meadowbrook. Chegou inclusive a fazer alguns cursos *on-line*. Embora reservado por natureza, Yannick transbordava um intenso deslumbramento.

Estou ansioso para revê-lo no Rio, onde muito provavelmente vai disputar as mesmas provas que Michael. E mais uma vez vou ficar maravilhado com seu talento, dentro e fora d'água.

Regra 7.5 – O feedback não deve demorar: deve ser imediato, para ser inspirador.

Quer manter bem viva a chama da paixão? Eis um truque ótimo: encurte o número de reuniões que você marca e às quais comparece.

Segundo minha experiência, mobilizar pessoas para reuniões agendadas com regularidade – do tipo “reunião das 10 da manhã de segunda-feira para discutir o que vai acontecer na semana” – em geral enfraquece a motivação dos

participantes, em vez de despertá-la. É claro que reconheço o valor potencial desse tipo de reunião, no qual informações podem ser compartilhadas e ideias podem ser desenvolvidas, mas a experiência tem me mostrado que muitas vezes essas reuniões não fazem sentido; tudo que conseguem é tirar as pessoas do “modo trabalho” e colocá-las em “standby”.

Dou um exemplo. No verão de 2013, fui o técnico do time masculino dos Estados Unidos que competiu no Mundial de Barcelona. Meus chefes no Departamento Nacional de Natação tinham dito que eu deveria realizar uma reunião diariamente, na qual falaria sobre os eventos do dia: quem iria nadar, a que horas o ônibus nos levaria ao centro aquático, quer dizer, informações que eu poderia muito facilmente enviar a todos por e-mail ou mensagem de texto. Após a primeira dessas reuniões, em que os nadadores mal ouviram o que eu estava dizendo e passaram quase o tempo todo olhando para o próprio iPhone, ficou claro para mim que eles não precisavam ouvir uma lista do que fazer naquela altura do dia. Esses 20 minutos poderiam ser usados para descanso, um momento de leitura ou para que simplesmente tivessem um tempo tranquilo com os próprios pensamentos.

Portanto, externei minhas observações aos chefes, que me disseram para fazer as reuniões. Qual foi a minha solução, então? Como fora instruído, nós nos encontrávamos todos os dias às 15h45 e encerrávamos a reunião às 15h48 com uma sonora salva de palmas dos nadadores. Uma motivação e tanto! Não posso saber ao certo se essas sessões tão abreviadas tiveram algum efeito no desempenho da equipe, mas os homens americanos ganharam 15 medalhas naquele torneio, um total muito maior do que o de qualquer outra nação.

Mais uma vez, deixo claro que entendo o valor da reunião como oportunidade para apresentar a funcionários um plano estratégico abrangente. Aquela que realizei para dar o pontapé inicial em nosso treinamento para o Rio se enquadra nesse

perfil. Foi uma situação especial, e, como raramente faço reuniões, aquela transmitiu também um elemento adicional de urgência. Mas, para oferecer feedback de rotina, não espere até a reunião de equipe da segunda-feira ou até a de “revisão de pontos fortes e fracos”. Dê seu feedback de imediato, no mesmo instante. Aprendi que a melhor maneira de fazer alguém melhorar, de reforçar seu bom comportamento ou de eliminar o mau comportamento, é no calor da batalha. Em cada treino, andando pelo deque à beira da piscina, para lá e para cá, estou dando feedback. Também estou demonstrando aos meus nadadores que me importo com eles e com o esforço que estão fazendo. Depois do treino, se querem falar comigo em particular para discutir algum tópico específico, é só chegar. Mas, se posso mostrar que me interesso pelo que fazem no mesmo instante em que estão se empenhando, e não só durante reuniões obrigatórias, eles vão continuar “ligados” – e eu também.

Regra 7.6 – Deixe sua paixão conduzir você; não a perca de vista.

Acabei de falar sobre o valor motivacional do feedback instantâneo. Bem, agora vou falar de como *não* dar esse tipo de feedback. Espero que você aprenda uma lição com a história que vou contar; eu sem dúvida aprendi.

Primeiro, vou apresentar o contexto: estamos em junho de 2000. É um dia tórrido de verão em Baltimore: 100% de umidade do ar com temperatura em quase 37 °C. Centenas de crianças e adultos estão se refrescando na piscina ao ar livre de Meadowbrook. Há uma grande algazarra, com meninos e meninas gritando e brincando na água. Michael e meu grupo estão na piscina coberta, enfrentando um treino puxado. Estou irritado com o calor, o barulho, a agenda. Dali a um mês, Michael nadaria em sua primeira Seletiva Olímpica. Se fosse bem, entraria para a equipe que disputaria a Olimpíada.

Nesse dia, porém, o sr. Foco decide testar minha paciência. Michael não está cumprindo o plano de treinamento como costuma fazer. Em vez disso, está só bagunçando com os companheiros. Claro, está se comportando como qualquer garoto de 15 anos num dia quente de verão, na piscina. Mas não estou disposto a aturar aquilo. Depois que ele conclui mais uma volta muito malfeita, vou até a ponta onde ele está e peço que saia da água imediatamente. Todo mundo em Meadowbrook consegue me ouvir berrando, ou pelo menos é o que eu imagino. Mas não ligo. Disparo: “Você tem de fazer o que eu mando! Você vai dar mais duro e vai ouvir o que estou dizendo!”.

Mas Michael não está ouvindo. Aliás, está começando a retrucar. Isso não vou admitir: “Cale a boca! E faça o que estou mandando!”.

Agora ele começa a sair da piscina, gritando: “Vou embora!”.

E eu grito: “Ah, não vai, não!”.

Durante mais ou menos um minuto, ficamos cuspidos fogo um contra o outro, um técnico de 35 anos, de cabeça muito quente, e um moleque de 15 anos que só queria se divertir um pouco num dia quente de verão. Centenas de olhos estão acompanhando essa péssima cena que criei. Finalmente eu berro: “Saia daqui, agora!”. Michael vai para o vestiário.

Continuo no deque. De repente, olho à minha volta. Meadowbrook está lotado de gente, mas eu me sinto sozinho. Nem preciso dizer que não foi um de meus melhores momentos.

Gostaria muito de dizer que essa foi a última vez em que gritei com Michael ou com qualquer um dos meus nadadores. Mas não foi. Contudo, com o passar dos anos e conforme fui amadurecendo como técnico e como pessoa, esse incidente continuou vívido em minha memória e serviu para esculpir meu modo de lidar com as pessoas e motivá-las.

O que aprendi foi que motivar pessoas é uma arte, não uma

ciência. Não se pode inspirar ninguém por meio da intimidação. Em vez disso, você precisa entender quais os botões que precisam ser apertados. Pode parecer estranho, mas essa revelação em parte me ocorreu ao colocar em prática o estilo de trabalho de Bob Baffert, o famoso treinador de cavalos. Nos últimos 20 anos, Baffert foi um dos treinadores mais bem-sucedidos desse esporte, tendo alcançado em 2015 um recorde muito importante ao se tornar o primeiro treinador, em 37 anos, a vencer a Tríplice Coroa. No entanto, embora não vença o Dérbi de Kentucky, de Preakness ou de Belmont todos os anos, ele sempre parece ter um cavalo nesses páreos. Como consegue?

Acredito que seja porque Baffert tem uma perspectiva especial sobre como fazer seu trabalho, e essa perspectiva pode ser aplicada à minha profissão e a qualquer outra. Um grande número de treinadores nunca desacelera no ritmo, sempre empregando um nível extremo de intensidade todos os dias e exigindo avanços diários. Essa intensidade é de fato insustentável e, inclusive, improdutiva. Já Baffert enfrenta as situações de seu trabalho com inabalável equanimidade, com aquela autoconfiança que resulta de sua experiência profissional e da lucidez com que enxerga todos que trabalham com ele, sejam humanos ou animais. Com certeza, Baffert exige excelência de seu pessoal, mas sua atitude para atingir esse padrão de rendimento não parece ter mais importância do que o objetivo de longo prazo.

Acabei comprovando o poder da estratégia de Baffert. Quando estava no início de minha carreira como técnico, eu usava o martelo para tentar firmar cada prego que se soltava um pouco, uma tática que frequentemente era prejudicial aos meus nadadores. Sim, quero que eles venham para cada treino com uma única coisa em mente: *o trabalho de hoje vai ser melhor do que o de ontem*. Eu de fato quero que sintam que estão fazendo uma coisa importante quando entram na água, que aquelas horas de treino trarão uma recompensa. Isso

posto, não quero que sintam que o fracasso – o lapso inevitável que faz parte da busca de qualquer objetivo – tem o poder de abolir a chance de alcançarem o que desejam. Isso é pressão demais. É uma pressão que, em última instância, vai comprometer o crescimento deles. É uma pressão que esvazia a paixão, em vez de inspirá-la.

Será que amoleci? Um pouco, talvez, mas acho que também fiquei mais inteligente. Agora, tento descobrir do que o atleta precisa para se manter apaixonado, para seguir empolgado, e o que pode ser feito para solucionar os problemas que surgirem – não para torná-los mais intensos. Por causa dessa mudança de atitude, sinto que melhorei como técnico e motivador. Meus nadadores parecem ter reparado nessa mudança. Um dia, não muito tempo atrás, perguntaram a Allison se algo tinha mudado em mim nos dez anos em que trabalhamos juntos. Antes de responder, ela pensou por um instante, como se estivesse procurando as palavras certas, e então disse: “É engraçado, mas ele não fala mais tão alto quanto antes e, por causa disso, acho que está melhor. Ele ficou mais suave, mas no bom sentido”.

Regra 8 – A adversidade vai torná-lo mais forte

Como sabemos agora, a Olimpíada de Londres terminou em um nível incrivelmente alto para Michael Phelps. Junto com seus três colegas de equipe, ele venceu o revezamento 4 × 100 metros *medley* no último dia da competição. Naquele momento, pensávamos que seria sua última prova para sempre – e que maneira maravilhosa de sair de cena! Uma medalha de ouro. Em certo sentido, algo semelhante ao que aconteceu com Derek Jeter quando encerrou sua carreira no beisebol com uma tacada insuperável, ou com Ray Lewis ao vencer o Super Bowl em seu derradeiro jogo da NFL. Michael tinha conquistado outro ouro, assegurando ainda mais seu lugar na história das Olimpíadas. O final perfeito.

Sete noites antes, no entanto, a situação não era nada promissora.

Foi quando Michael terminou em quarto lugar nos 400 metros *medley* individual, assinalando a primeira vez, desde 2000, em que competia numa prova olímpica e não chegava ao pódio. E, como esse mau rendimento ocorreu no primeiro dia da competição, logo começaram os boatos: *Será que Michael Phelps já era?*

Minutos depois da prova, ele me disse: “Foi péssimo”. Respondi apenas: “Foi mesmo”.

Era visível que aquele resultado tinha de fato deixado Michael muito aborrecido. Ele ficou envergonhado. Nunca tinha se saído mal numa competição olímpica. Eu disse para

mim mesmo: “Ele vai ter de superar isso”. Eu sabia que precisava dar um jeito de ajudá-lo a se recuperar. Comecei salientando alguns detalhes técnicos que ele precisava aperfeiçoar, algo que devia treinar mais no nado peito porque ia precisar desse trunfo nos 200 metros *medley* individual que ele disputaria em poucos dias. Eu mal tinha pronunciado duas palavras, porém, quando Michael disparou: “Eu sei! Eu sei! Eu não treinei! Fiquei jogando golfe. Não entrei na piscina o suficiente. Não consigo nadar. Eu sei. O que mais posso fazer de errado?”.

Eu me limitei a comentar: “Sabe de uma coisa, Michael? Tem uma lista bem comprida de coisas que você fez de errado, mas vamos começar pelo nado peito”. Isso serviu para acalmá-lo imediatamente. Michael apenas disse: “OK”. E completei: “Não vou salvar sua pele só porque você não treinou como devia para uma Olimpíada. Mas vamos fazer uma coisa: melhorar seu nado peito, porque é o que podemos fazer hoje”.

Aquele quarto lugar na prova foi uma experiência verdadeiramente humilhante para ele. A última vez que o mundo todo vira Michael competir numa Olimpíada tinha sido em Pequim, onde ele se mostrou imbatível: oito provas, oito medalhas de ouro. Ali, no primeiro dia em Londres, ele já tinha sido vencido. Mas Michael transformou essa derrota (se quiser chamar de derrota chegar em quarto lugar numa competição) num fato positivo e, no decorrer da semana seguinte, ele de novo produziu momentos mágicos, conquistando quatro medalhas de ouro e duas de prata.

Michael superou a derrota – superou a adversidade – e alcançou o sucesso.

Ele demonstrou que, quando surgem barreiras na sua jornada rumo à concretização de sua visão, você não pode simplesmente abandonar tudo. Com base no Método, o que recomendo é: não deixe que um fracasso atrapalhe seu caminho até o sonho que você quer concretizar.

Para quem não é atleta olímpico, pode ser um enorme desafio continuar firme no leme, sem se abater, diante de problemas ou contratempos inesperados – e estou falando daquela mãe que trabalha fora e que, no dia de uma reunião importante, descobre que o filho de 6 anos pegou uma gripe e está de cama; estou falando do pai que mora no subúrbio e pega trem para ir trabalhar no centro da cidade e não consegue voltar para casa a tempo de treinar o time de basquete da filha num dia de jogo porque houve atraso nas estações; estou falando daquele aluno de ensino médio cujos planos de entrar em Stanford foram destruídos por causa de uma nota infeliz num teste.

O que se deve fazer então? Duas coisas: primeiro, encontrar alguma solução para o problema. *Mãe e profissional*: telefone para o chefe, explique a situação; diga que preparou uma palestra espetacular, mas que precisa reagendar. (A maioria das pessoas é capaz de compreender que um filho doente é mais importante do que mais uma apresentação de PowerPoint.) *Pai que viaja todo dia para chegar ao trabalho*: telefone para a filha, explique tudo o que puder sobre o atraso, fale de duas boas jogadas que ela e o time podem pôr em prática na quadra e insista para que ela faça o melhor que puder. Ela vai entender – e provavelmente vai jogar com ainda mais empenho para provar isso. *Aluno do último ano do ensino médio*: aperfeiçoe seus hábitos de estudo (e tente entrar na Universidade Estadual do Arizona; você vai aprender tanto quanto se estivesse em Stanford e vai se divertir bem mais).

Em segundo lugar, use esses contratempos para se motivar. Reavalie seu Plano de Ação, ajuste o foco de suas metas intermediárias e, por fim, reacenda a chama de sua dedicação à busca de seu objetivo maior.

Esses passos vão fortalecer sua resiliência enquanto você lida com seus obstáculos. Michael Phelps é um exemplo de resiliência. Ele é instigado pelo fracasso, por gente como a dona Sabe-Tudo fazendo comentários estúpidos sobre ele,

pelo desejo de não decepcionar as pessoas. Qualquer coisa que apareça no caminho ele transforma em motivação. Não existe nenhum estímulo que ele não consiga usar para se transformar num melhor nadador. Ao longo da carreira, Michael conseguiu desenvolver uma capacidade incrível de foco e concentração.

Todavia, a resiliência não é uma capacidade natural: ela precisa ser cultivada. Já trabalhei com vários jovens nadadores cujo talento nato os tornou competidores perigosos em qualquer prova de que participaram. Mas, depois de terem perdido alguma prova ou passado por alguma contrariedade, caíram no desânimo e ameaçaram abandonar o esporte, desistir. Precisei mostrar a eles que eram capazes de dar a volta por cima. O que eles aprenderam pode servir para você também.

Regra 8.1 – Acostume-se a se sentir desconfortável.

Apesar de todo o clima festivo, de toda a animação com tantos astros do esporte em cena, das comoventes histórias que as redes de TV produzem durante as duas semanas de cobertura, preciso dizer uma coisa: os Jogos Olímpicos são um ambiente de grande hostilidade. Os telespectadores em casa e os fãs nas arquibancadas muito possivelmente não conseguem ter a exata dimensão do clima geral que os atletas têm de encarar. Como fui técnico de natação das últimas quatro Olimpíadas e vi de perto meus atletas tendo de enfrentar esse tipo de ambiente, sei por experiência própria que os Jogos Olímpicos são o teste mais cruel para os esportistas.

A competição é brutal, e a pressão é muito pior do que todas as outras que os atletas tenham conhecido. Esse evento pode ser assustador, e a logística dos Jogos não facilita as coisas de jeito nenhum. Sair da Vila Olímpica onde os atletas estão alojados para o local das provas é como atravessar o centro de Manhattan na época do Natal: uma multidão

aterradora, barulhenta, incessantemente em trânsito. Mas esse é um nível de pressão e ansiedade que também pode ser antecipado. Michael e meus outros atletas precisaram aprender a nadar bem nessas condições, longe de ser as mais tranquilas. Nesse sentido, uma parte do nosso planejamento inclui treinar em situações de “pressão simulada” que crio com esse propósito específico.

Como é que funciona? Três ou quatro vezes por semana, faço meus nadadores treinarem numa situação que os torna desconfortáveis, e espero que o rendimento deles continue no nível desejado, apesar das circunstâncias – ou caia, e eles lidem com as consequências. Por exemplo, coloco dois nadadores para competir um contra o outro. Outras vezes, chego perto da raia e grito: “Não está bom o bastante. Quem você pensa que é?”. Não tenho medo de interromper o treino e dizer: “Olha só, nós vamos começar tudo de novo. Isso foi ridículo. Ficou tão abaixo dos nossos padrões que não vou me submeter ao constrangimento de ver você nadar desse jeito”.

É, pode parecer muito duro, mas repare que não estou dizendo que eles *têm* de fazer melhor. Na realidade, minha mensagem é bem mais sutil. Estou dizendo: *Você pode fazer melhor. Vamos fazer isso. Vamos definir altas metas e ir atrás delas.* Ao sugerir isso, estou criando um ambiente em que vão se acostumando a nadar bem diante de fortes expectativas.

Vou dar um exemplo perfeito de como minha estratégia funciona. Um dia, Michael e eu estávamos na Austrália para um evento preparatório para uma grande competição internacional que ia acontecer em breve. Como não era uma competição importante, usei-a como oportunidade para testar Michael. Antes do aquecimento para uma das provas, pisei de propósito nos seus óculos de natação, e eles racharam. Michael não reparou que estavam com a lente quebrada quando mergulhou para o início da prova. Mas assim que começou a nadar os óculos se encheram de água. Fiel ao seu estilo, Michael não deixou que esse contratempo afetasse seu

rendimento. Ele deu um jeito de nadar bem, mesmo com esse obstáculo. Veja como ele conseguiu: nos treinos, adotamos o sistema de os nadadores contarem quantas braçadas dão por volta, para que saibam exatamente de quantas braçadas precisam. Com água entrando nos óculos, MP simplesmente começou a contar as braçadas para saber quanto faltava para a parede e dar conta da prova.

Depois do encerramento, ele veio até onde eu estava, balançando a cabeça e sacudindo os óculos. Não me desculpei nem nada; só disse: “Bom trabalho. Acertou em cheio”.

Acelero o filme agora até os Jogos de Pequim e a manhã de 13 de agosto de 2008. Michael mergulha para a prova dos 200 metros borboleta. Se vencer, vai bater o recorde de maior número de medalhas de ouro de uma carreira: dez. É sobre isso que todos os comentaristas de TV estão falando; é isso que todo mundo ali, no Cubo Aquático, está comentando. Para quem queria pressão, um prato cheio. Quando Michael entra na água, alguma coisa dá errado. Seus óculos imediatamente começam a se encher de água. Ele está avançando, mas cada vez enxerga menos o que está à sua frente. Ele não sabe onde estão seus rivais; não sabe onde está a parede. Mais tarde, ele disse: “Só torci para estar ganhando”.

Mas ele está lidando muito bem com a situação, obrigado. Ele enfrenta essa adversidade usando novamente o método da contagem que aplicamos nos treinos. Michael conta o número de braçadas de que precisa para completar cada volta. No fim, vence a prova e, inclusive, estabelece um novo recorde mundial.

Como já disse, uma de minhas missões básicas como técnico é ajudar meus atletas a se empenhar para obter níveis mais altos de rendimento todos os dias. Não demora muito, e os dias se tornam meses, que se tornam anos, e o menino que antes era uma promessa do esporte aos 11 anos de repente se transformou num recordista mundial. No capítulo 5, expliquei em detalhes como você pode alcançar a excelência no dia a dia

realinhando continuamente seus objetivos e aumentando com consistência o nível de suas habilidades práticas. Esse processo funcionou muito bem com Michael. Ele definia uma meta de rendimento e eu elaborava um programa que o ajudasse a bater essa meta. Então trabalhávamos todo dia para chegar lá. Nós sabíamos que, ao alcançar um novo nível de desempenho, tínhamos uma plataforma a partir da qual seguiríamos rumo a um patamar mais alto. Michael e eu tínhamos em comum o desejo de ir além de tudo que alguém já tivesse considerado possível. O que esperávamos um do outro fez isso acontecer.

Acredito que pessoas bem-sucedidas – nadadores ou não – se saiam muito melhor quando são frequentemente submetidas a uma “pressão de desempenho”. Digamos que você seja um vendedor e esteja planejando uma apresentação importante que, se correr bem, vai resultar num contrato, um acordo que vai significar muito dinheiro para você e para sua empresa. O que você precisa fazer? Bom, alguns dias antes da apresentação, ensaie com um colega e peça que ele lhe proponha desafios durante a apresentação. Esse colega pode fingir que é um cliente que, no meio da sua fala, diz: “Desculpe, mas você vai ter de reduzir sua apresentação em 15 minutos. Houve um imprevisto. Vamos encerrar mais depressa”. Um teste sob pressão.

Se você conseguir superar esses fatores de estresse, não sentirá tanta pressão no dia da reunião propriamente dita. Vai apenas deixar que as coisas aconteçam.

Regra 8.2 – Aprenda a lidar com o estresse para sobreviver a outros desafios.

Não acreditei no que estava ouvindo: alguém gritando mais alto do que eu conseguia gritar com meus nadadores.

Isso aconteceu em 2010, quando estava no sul da Califórnia trabalhando com um grupo de nadadores no Centro de

Treinamento Olímpico dos Estados Unidos, em Chula Vista. Certo dia, fomos convidados a participar de um programa de treinamento comandado pelo Corpo de Fuzileiros Navais [SEALs], realizado nas instalações de sua base, perto de onde estávamos. Os nadadores, entre os quais Michael e alguns outros integrantes de nossa equipe nacional, realizariam um treinamento semelhante ao que os SEALs fazem todos os dias. O dia começou com um almirante nos dando as boas-vindas e nos convidando a desfrutar o curso, sem nos preocupar com nada. Ele até nos tranquilizou dizendo: “Inclusive usamos um palavreado decente por aqui”.

O almirante mal tinha terminado de falar e se afastado quando um SEAL bradou para meus nadadores: “Venham já até aqui!”. O pessoal foi correndo – e na verdade continuou correndo pelas quatro horas seguintes.

Eles deviam saber que estavam encrocados quando foram até a praia e viram uma ambulância estacionada na área. O fuzileiro que nos escoltava deu só uma piscadela rápida e comentou: “Só por garantia”. Usando uniformes e botas fornecidos pela corporação, os nadadores deram início ao treinamento subindo e descendo uma encosta para depois entrar no oceano Pacífico, onde tinham de ficar submersos por um instante, antes de voltarem para a areia e subirem a encosta até o ponto de partida. Assim que voltaram, um fuzileiro gritou: “Todos no chão rolando na areia!”. Por quê? Para que os nadadores ficassem com areia no corpo (e dentro do uniforme) o resto do dia, o que aumentaria o desconforto que tinham de aguentar.

Outros exercícios incluíam completar um circuito com obstáculos e remar em mar aberto. (Nesse último evento, Michael foi atingido por um remo e sofreu uma concussão.) Ao longo de toda a série de práticas, os fuzileiros gritavam sem parar. Meus nadadores achavam que já estivessem acostumados a treinos exaustivos, mas, nesse dia, acordaram para uma realidade bem mais cruel. Alguns adoraram o

desafio, enquanto outros depois me disseram ter odiado aquilo tudo.

A finalidade do programa era fazer pressão. Eu tinha concordado com aquele treinamento porque achei que poderia favorecer o condicionamento dos nadadores. Aquele evento os conscientizou do que era possível e permitiu que vivenciassem um ambiente incomum, em que foram obrigados a fazer coisas que nem pensavam serem capazes de realizar, em situações que nunca haviam feito parte de sua história.

Em certo sentido, foi um bom ensaio. Em apenas dois dias, muitos daqueles mesmos nadadores estavam em Londres, e esperava-se que tivessem bom desempenho em condições menos do que típicas. Os Jogos Olímpicos são basicamente uma questão de pressão. Você precisa ser capaz de fazer o seu trabalho no meio de muito barulho, no meio de muita gritaria. Condicionados a lidar com estresse, esses atletas estavam prontos para apresentar resultados diante das mais adversas condições.

Regra 8.3 – Visualize o bem que pode advir de uma decepção.

Uma de minhas citações preferidas, em geral atribuída a Winston Churchill, é: “Sucesso é a capacidade de ir de um fracasso a outro sem perder o entusiasmo”. Posso dizer também que essa é uma definição muito boa de resiliência. Quando a adversidade bate à sua porta, você ainda deve dar mais um passo, deve seguir em frente, deve continuar nadando... mesmo que entre água nos seus óculos.

Como treinamos todos os dias, a natação é o laboratório perfeito para testar essa máxima. Quando você faz uma coisa com tanta frequência, não há como a prática ser tranquila e suave o tempo todo. Todos passam por momentos em que as coisas simplesmente não dão certo. Por isso, você precisa

desenvolver uma mentalidade que lhe permita seguir se esforçando diante dessas situações até que melhorem depois de um tempo.

Hoje eu entendo. Parece que nós, seres humanos, somos programados para enfrentar decepções. Se alguma coisa dá errado no trabalho, falamos sobre isso no almoço, perto do bebedouro, no estacionamento até chegarmos ao nosso carro. E então continuamos falando disso no jantar, forçando a família toda a ouvir. Reparei que as pessoas raramente gastam o mesmo tanto de tempo comentando as coisas boas que aconteceram durante o dia.

O que digo para os meus atletas é: “Não seja tão duro consigo mesmo. Se um treino – ou até uma prova – não foi bem, siga adiante. Esqueça”.

Alguns nadadores, como Jessica Long, captam isso no ato. Vou explicar como Jessica lida com a pressão cotidiana e com desapontamentos. Em certo treino, fiz os nadadores repetirem o nado borboleta em 25 metros algumas vezes. A cada volta, eles deveriam fazer o percurso em apenas 10 a 12 braçadas. Minha intenção era fazê-los percorrer mais espaço com cada braçada, uma tática que, se tudo desse certo, aumentaria sua velocidade e seu vigor. Em algumas voltas, Jessica conseguiu bater essa meta, mas num número maior de vezes ela precisou de 14 braçadas e, em certos casos, 15. Ela saiu do treino irritada, porém, felizmente, não frustrada. Como ela me disse depois: “Bob, essa foi uma das séries de que eu mais gostei. No final, senti que tinha aprendido alguma coisa sobre minhas braçadas – onde eu precisava estar e como precisava nadar para chegar àquela contagem de braçadas”.

Naturalmente, apenas se classificar para as Seletivas da Olimpíada já vai ser um grande desafio para Jessica. Se conseguir, os 200 metros borboleta são uma prova que ela gostaria de tentar. A pressão a que a submeto durante o treino vai ajudá-la nessa competição. Mas Jessica também tem confiança. Ela não permite que pequenos fracassos a impeçam

de voltar no dia seguinte e ir atrás de seu sonho maior. E tem sua maneira de lidar com as decepções cotidianas que aparecem no caminho. Quando está tendo um dia difícil, ela diz: “Eu me visualizo, inclusive quando estou nadando, chegando às Seletivas e vejo que as pessoas me acompanham quando tiro as pernas, ficam olhando essa menina sem pernas entrando na piscina, aquecendo os músculos, se alongando. Eu me visualizo dizendo a mim mesma: ‘Você conseguiu! Você chegou até aqui!’”.

A fim de se preparar para lidar com as decepções e superá-las, você pode tentar o seguinte exercício: de olhos fechados, comece a pensar em alguma coisa que o deixe empolgado. Pode ser um novo emprego, talvez você se veja relaxando num quintal de paisagismo recentemente renovado, ou apresentando um concerto de piano para uma plateia lotada. Escolha uma imagem que faça sentido para você, que seja divertida, interessante. Agora, imagine que subitamente tirem esse sonho de você. Como você reage? Qual é a primeira coisa que faz? E a segunda? E a terceira? Para quem você telefona?

Pense nas respostas possíveis. Assim que souber quais são, será o início de um plano para orientá-lo em meio a adversidades.

Regra 8.4 – Cancelamento não deve ser confundido com fracasso.

Jon Stewart dá a impressão de ser o tipo de sujeito que nunca sentiu a dor da derrota, sendo um aclamado (e hilário) apresentador de TV, além de autor de sucesso, elogiado produtor de filmes e um provocador de marca maior. Em todos os sentidos, acumula um extraordinário histórico de realizações.

Certa noite, porém, enquanto ainda era o apresentador do *The Daily Show*, Stewart se recordou de uma época muito anterior e muito menos bem-sucedida de sua carreira. Estava

falando de meados dos anos 1990, quando tinha um programa de entrevistas – *The Jon Stewart Show* – que ia ao ar bem tarde da noite. Depois de nove meses de baixos índices de audiência, o programa foi cancelado, mas Jon terminou com um tremendo trunfo. Em sua última transmissão, ele trouxe um convidado especial, David Letterman, que raramente aparecia em qualquer outro programa além do seu. Os dois trocaram piadas por alguns minutos, frases de efeito, até David soltar um comentário que foi uma mensagem muito pungente. Os dois estavam falando do fim do programa de Stewart quando – com toda a calma – Dave disse: “Cancelamento não deve ser confundido com fracasso”.

Como bem sabemos agora, Stewart ouviu esse conselho e levou-o com ele – direto, sem escalas, até o ponto mais alto do estrelato. Depois de passar por uma derrota, aprendeu com ela e usou esse conhecimento para tornar seu próximo programa de TV um enorme sucesso. O que Dave disse, contudo, dificilmente poderia ser considerado revolucionário. Essencialmente, ele pegou uma máxima muito antiga e a repaginou em termos modernos: aprenda com seus erros e suas derrotas. Sejam quais forem os termos, concordo plenamente com ela.

Numa escala diferente da de Jon Stewart, tenho tido muito sucesso em minha carreira. Treino equipes nacionais, fui escolhido para integrar o Hall da Fama dos técnicos de natação, trabalhei com nadadores que ganharam mais de 30 medalhas olímpicas. Quando estiver no Rio em agosto de 2016, serei o técnico principal do time olímpico masculino de natação dos Estados Unidos. Nada mau. Aliás, um histórico de realizações que posso comparar com o de qualquer técnico esportivo. Mas saiba de uma coisa: meus fracassos são tão numerosos quanto minhas vitórias. Felizmente, de cada um deles saí com mais do que decepções: adquiri *insights* que tive a inteligência de usar enquanto continuava indo atrás de minha visão de longo prazo.

Tenho um exemplo perfeito para ilustrar esse ponto. Em 2008, logo após o histórico desempenho de Michael em Pequim, comecei a treinar uma nadadora de 13 anos chamada Elizabeth Pelton. Nessa época, Liz era considerada uma das melhores nadadoras juvenis do país. Quando soube que ia trabalhar com ela, pensei que seria ótimo. Garota supertalentosa, superdedicada, empenhada. Naturalmente adepta da atitude Vamos com Tudo. O tipo de atleta que todo técnico deseja.

Fiquei tão entusiasmado que, mesmo contrariando meu autoimposto princípio de não fazer previsões, eu disse a Michael: “Um dia, essa menina vai quebrar recordes mundiais”.

A questão é que eu via em Liz mais do que apenas potencial: via nela a oportunidade de me desvencilhar do rótulo de que eu só era capaz de treinar MP. Quando eu estava na Universidade de Michigan, os técnicos adversários recrutavam nadadores para me desafiar, dizendo: “Bob fez um grande trabalho com Michael, mas quem mais ele treinou?”.

Eu achava que Liz seria minha validação como “técnico para todos”.

Na nossa primeira competição importante – o Campeonato Pan-Pacífico de 2010, em Irvine, Califórnia –, Liz teve muita dificuldade. Para quem tinha treinado tão bem, ela chegou ao torneio sem nenhuma confiança. A garota não estava mentalmente pronta para competir e não conseguiu marcar os tempos classificatórios necessários em nenhuma das provas. Fiquei tão deprimido depois da última prova que ela disputou que tive de sair daquele ginásio por alguns instantes. Encontrei um lugar próximo do trailer de uma estação de TV e, por uns bons minutos, fiquei sentado ali, com a cabeça enterrada nas mãos, me dando a maior bronca: *Qual é o seu problema, Bowman? Como foi que errou tanto com essa menina? Você a trouxe para essa competição quando ela claramente não*

estava pronta para isso. Talvez seja verdade. Talvez você só seja capaz de treinar Michael. Você nunca vai ser capaz de treinar mais ninguém.

Dez minutos depois do meu isolamento, Michael foi me procurar e me achou. Dessa vez foi *ele* que me deu um belo chacoalhão quando me disse: “Controle-se e volte para o ginásio”.

No ano seguinte, Liz teve um rendimento melhor, mas a evolução foi modesta. Ajudei-a a se classificar para integrar o time que iria disputar o Campeonato Nacional, mas, de novo, na hora do vamos ver ela teve muito azar nas provas em que competiu. Pouco tempo depois, ela me disse que estava se desligando do NBAC para tentar outro programa. Foi um golpe para meu ego, e me preocupei com o impacto que isso teria sobre minha reputação profissional. Fiquei com receio de que mais ninguém quisesse vir nadar comigo. Eu havia tido uma chance com essa pessoa supertalentosa e não conseguira fazer um bom trabalho.

Felizmente, depois de uns dias morrendo de dó de mim mesmo, decidi que não podia ficar mergulhado nessa decepção e comecei a enxergar o que poderia aprender com essa experiência. Levei um certo tempo nisso, mas, no final das contas, constatei que a saída de Liz tinha me proporcionado um dos melhores momentos de aprendizado de toda a minha carreira. Liz acabou indo nadar com Teri McKeever na Cal Berkeley. A lista de astros da natação que Teri treina é interminável e inclui vencedores olímpicos do porte de Natalie Coughlan e Missy Franklin. Enquanto era treinada por Teri, Liz fez parte do time da Cal que conquistou um título nacional e também ganhou duas medalhas de ouro em Campeonatos Mundiais. Quando topei com Teri num torneio, perguntei como ela tinha trabalhado com Liz para alcançar tanto sucesso. Ela me disse o seguinte: “Bob, a diferença toda na verdade está em como o cérebro do homem reage e funciona e como o cérebro da mulher reage e

funciona. Descobri as coisas que importavam para ela. Isso permitiu que a Liz que tínhamos nos treinos fosse a Liz que nadaria nos torneios, não uma pessoa diferente”.

Aprendi com Teri que, em certos sentidos, eu precisava treinar mulheres de um jeito diferente do que usava para treinar homens. Desde então, uso o *insight* de Teri com nadadoras como Schmittty, que chegou a conquistar cinco medalhas nos Jogos Olímpicos de 2012, e Becca Mann, uma adolescente que está se transformando numa estrela nacional. Antes de mais nada, o sucesso de ambas confirma minha crença de que posso treinar outros nadadores além de Michael Phelps. Mas também reforça minha alegação de que o fracasso pode produzir sucesso se você resolver aprender com isso.

Enquanto você avança rumo à realização de seu sonho, entenda que quanto mais você aceitar que provavelmente vai conhecer o fracasso ao longo do processo, mais você será capaz de usá-lo em seu benefício. O cenário político, o mundo dos negócios e o do entretenimento estão repletos de histórias de pessoas que aprenderam com seus fracassos e depois seguiram em frente para concretizar seus sonhos. Thomas Jefferson perdeu para John Adams antes de se tornar presidente. Steve Jobs foi expulso da Apple antes de voltar para reerguer a empresa que ele mesmo tinha fundado. Oprah Winfrey perdeu seu papel como apresentadora de notícias numa emissora de TV de Baltimore antes de conseguir uma chance em um programa diferente, com entrevistados ao vivo, que a levaria a conquistas ainda maiores.

Fracassos fazem parte do Método. Às vezes, eles vêm em ondas; às vezes, pegam a gente de surpresa. Contudo, sempre que tiver um fracasso, entenda que faz parte do processo. Tire alguma coisa dessa situação e use-a para levar sua visão adiante.

Regra 8.5 – Reduza sua ansiedade, não importa

como. Sério: não importa como.

No dia 14 de dezembro de 2014, mais ou menos 16 meses após ter ingressado no NBAC, Tom Luchsinger escreveu um artigo para o site *Outsports*. O título dizia: “O rei da vida dupla: Tom Luchsinger, que sonha com medalhas olímpicas, pôde ocultar que era gay diante das câmeras, mas não diante do espelho”.

Assim que li o artigo, minha admiração pelo Senhor Perfeito se renovou – e cresceu.

O texto contava em detalhes a tortura íntima que Tom havia suportado enquanto lutava com a decisão de revelar essa verdade. Falava de todas as noites em que, ainda nadador na universidade, acordava assustado e então passava horas e horas se revirando na cama, encarando o despertador e dizendo para si mesmo: “Tenho um longo dia pela frente”. Tom escreveu sobre as noites em que não conseguia nem dormir e então levantava da cama para olhar todas as medalhas que tinha ganhado, a fim de tentar voltar aos eixos: “Quatro anos de conquistas me encarando na parede, e títulos que meus companheiros de equipe dariam a vida para ter, não têm nenhum valor para mim. Você continua sendo gay. Continua sendo uma bicha!”

Como já contei aqui, Tom comparecia a todos os treinos, não vacilava em nenhuma série de exercícios, sempre comemorava os feitos dos colegas. Na prática, parecia fazer tudo direito. Mas, na hora das competições, ele não conseguia ganhar. No verão de 2013, tinha vencido um campeonato nacional nos 200 metros borboleta e, em seguida, teve uma participação consistente no Campeonato Mundial. Mas, no verão seguinte, não conseguiu repetir o desempenho nos torneios nacionais e não se classificou para a equipe que disputaria o Mundial. Seu sonho olímpico estava andando para trás, não para a frente, e a coisa toda estava ganhando os contornos de um pesadelo.

Ele escreveu: “Fiz um acordo comigo mesmo. Se eu não

repetisse minha vitória de um título no campeonato, mudaria o modo como estava levando a vida. Pela minha própria saúde, eu precisava dizer a verdade. Precisava aceitar quem eu era e parar de me odiar”.

Quando li o artigo de Tom, fiquei refletindo sobre como, antes disso, eu racionalizara suas performances deficitárias em competições passadas. Eu tinha dedicado um tempo enorme analisando cada detalhe de seu nado e a psicologia dos preparativos para as provas. Imaginei que não estivesse rendendo o necessário por causa da ansiedade com relação à competição. Nem me passara pela cabeça que pudessem existir outras razões. Eu não tinha captado o nível seguinte.

Será que “sair do armário” vai ajudar Tom a consolidar seu caminho para a conquista de uma vaga no time olímpico? Precisamos esperar até as Seletivas para descobrir. Mas, desde que seu artigo foi publicado, acredito que ele está mais em paz consigo mesmo. Tom está mais feliz, e pessoas felizes tendem a ser bem-sucedidas.

Assim como Tom, todos temos nossos fardos, e alguns são evidentemente mais pesados do que os outros. Como técnico, sou responsável por muitos atletas. Quero saber quem são como pessoa e o que motiva cada um deles. Mas, na esperança de elevar seu nível de rendimento, será que posso forçá-los a revelar segredos que talvez estejam comprometendo seus esforços? Acho que não. Os limites devem existir, mas, como mentor, técnico e líder, recomendo fortemente que você mostre às pessoas com quem trabalha como é importante que encontrem alguém com quem possam compartilhar qualquer pensamento que os esteja perturbando. E não diga isso apenas uma vez: lembre-os disso com frequência. Conforme os problemas e a pressão forem aumentando, mostre às pessoas que contar com ouvidos amigos ajuda a diminuir o estresse. Pode não resolver o problema que está atormentando a pessoa, mas talvez seja de grande auxílio no sentido de minimizar a ansiedade causada pela questão que ela está

enfrentando.

Pense em como Tom se sentiu quando finalmente contou toda a sua história. Ele escreveu que todas as suas amizades ficaram mais fortes depois de ele ter se aceitado: “Meu sorriso é muito mais genuíno e aparece muito mais vezes. Dou muito mais risada. Meu corpo tem tempo de se recuperar do treino porque, na realidade, tenho um temperamento fácil. Descobri em mim qualidades físicas e emocionais de que realmente gosto, embora ainda esteja no processo de me conhecer. Meu número de dias bons é muito maior do que o de dias ruins. Ainda sou a mesma pessoa de sempre, só que muito melhor do que antes”.

Regra 8.6 – Retornar não deve ser uma aventura solo.

Um pouco antes contei como Michael lidou com o fato de ter terminado em quarto lugar em uma prova em Londres: ele voltou e ganhou quatro medalhas de ouro em outras provas. Em muitos aspectos, foi uma imensa conquista. Ele superou um obstáculo, enfrentou a adversidade, voltou com tudo depois de uma derrota. Mas, diante do que aconteceu com ele fora da piscina, lidar com um “quarto lugar” pode parecer menos monumental.

Na verdade, após o incidente em que foi preso por dirigir embriagado, em setembro de 2014, Michael com certeza encarou um nível totalmente novo de adversidades. Mas teve o mérito de reconhecer a importância de procurar ajuda e de encarar as questões que o haviam levado àquela horrível situação. Felizmente, tinha a quem recorrer: Peter Carlisle, sua mãe, suas irmãs, eu. No entanto, por mais dispostos que estivéssemos a ajudar, nossos gestos eram limitados. Não tínhamos os conhecimentos especializados de que ele necessitava. Por fim, Michael foi para um centro de tratamento e, durante seis semanas, conseguiu receber o

cuidado de que precisava.

Quando ele voltou para a piscina para treinar, na época do Dia de Ação de Graças, reparei que era uma nova pessoa em muitos sentidos. Claro que continuava aquele magrelo de 1,93 metro que vinha para a piscina com o boné de beisebol virado para trás como fazia desde que tinha entrado no ensino médio. Deixando a aparência de lado, porém, foi sua atitude que me chamou a atenção. Tinha receio de que ele voltasse abatido ou emburrado, sobretudo depois de um incidente em que fora alvo de tanta exposição na mídia. Em vez disso, estava alegre, sociável, pronto para aturar e responder a provocações da minha parte, dos demais técnicos e dos companheiros. O fato de Michael se apresentar tão mais animado me fez lembrar do poder que temos para enfrentar crises e sair delas em melhor forma do que antes. Quer dizer, se aceitarmos o fato de que precisamos de ajuda.

Um dia ou dois depois de ter sido preso, Michael escreveu para seus seguidores no Twitter a seguinte mensagem: “Vou me afastar por um tempo para participar de um programa que pode me trazer a ajuda de que preciso para me entender melhor”.

Então, em 19 de dezembro, mais ou menos dez semanas depois, e após ter aprendido muito sobre si mesmo ao longo desse tempo, ele mandou uma série de tuítes. Entre eles, houve um em que disse: “Sei que ainda tenho trabalho pela frente, mas conto com uma rede de apoio maravilhosa e, quando olho para a frente, vejo um futuro melhor. Voltei à piscina para treinar e estipulei novas metas para mim dentro e fora da natação, para 2015 e além”.

É isso o que todos temos de fazer quando a adversidade se abater sobre nós: achar ajuda, aceitar ajuda, colocar a ajuda em prática. Depois, quando estiver pronto, retome a busca de seu sonho. Isso pode implicar o realinhamento de seu Plano de Ação e a definição de novas metas. No princípio você pode achar complicados os novos rumos, mas entenda o seguinte:

você não é a primeira pessoa a ter de enfrentar esse tipo de circunstância.

Em um dos primeiros torneios que disputou depois de regressar do tratamento – um evento realizado em Charlotte, na Carolina do Norte, em maio de 2015 –, Michael nadou muito mal. Nem conseguiu se classificar entre os três primeiros em três das quatro provas que disputou. Nunca havia obtido resultados tão ruins em toda a sua carreira.

Quando o encontrei após a última prova, ele disse: “Fui péssimo”.

Concordei e depois sorri para mim mesmo. Lembrei-me de Londres. Ele tinha dito exatamente a mesma coisa depois de uma prova em que não tinha se saído bem.

A história é testemunha de que as coisas podem melhorar.

Regra 9 – Quando chegar a hora, aja com confiança

“Essa foi perto demais para acreditar.”

– *THE LOS ANGELES TIMES*

“Phelps conquista 7ª medalha com .01 de vantagem.”

– *THE NEW YORK TIMES*

“Phelps vence os 100 metros borboleta e iguala o recorde de Spitz.”

– *USA TODAY*

Como testemunhei esse acontecimento, posso garantir que as manchetes acima apenas *começam* a contar aquela que foi a maior performance de Michael em todos os tempos. Primeiro, vou refrescar sua memória sobre a vitória de ponta do dedo de MP, “tão, tão perto”, “você acredita em coisas minúsculas?”, nos 100 metros borboleta nos Jogos de Pequim, que resultou em sua sétima medalha de ouro em uma única Olimpíada para assim empatar o recorde anterior. Depois, vou falar de como o resultado dessa prova reafirma o valor do Método quando finalmente chega o momento de ir à luta e mostrar seu desempenho.

Já contei essa história centenas de vezes nas palestras que dou para grandes plateias, ou quando conheço pessoas ao acaso, durante minhas viagens. Nunca vou me cansar de repeti-la, mesmo quando estiver bem mais velho e grisalho

do que já estou. Então, lá vai: no dia 16 de agosto de 2008, um sábado, Michael enfrentou Milorad Cavic na final dos 100 metros borboleta. Claro que havia outros seis homens na disputa, incluindo o americano Ian Crocker, um nadador que já fora bom, mas não era mais uma ameaça. No entanto, todo mundo sabia que aquele seria o palco de uma contenda entre Phelps e Cavic, americano de nascimento, mas que representava a Sérvia, país do qual também tinha nacionalidade. Nos sete primeiros dias da competição de natação, Cavic tinha participado somente em duas provas, preliminares à final do nado borboleta. De sua parte, Michael tinha completado 15 preliminares e finais a caminho de suas seis medalhas de ouro até então – e de uma quase exaustão. Sua busca por oito medalhas, um número que superaria o recorde de sete em uma única Olimpíada obtidas por Mark Spitz, continuava viva, mas cambaleante. Isso em virtude da presença de Cavic. Nas preliminares dos 100 metros borboleta, dois dias antes, ele tinha batido o recorde olímpico e Michael.

Se quisesse fazer história, Michael precisaria ser mais rápido do que o descansado e preparado Milorad Cavic.

Durante quatro anos, desde o fim da Olimpíada de Atenas, quando realinhamos nosso foco com o objetivo de fazer algo impensável em Pequim, Michael e eu nos preparamos para esse dia. Não, não ignoramos os seis eventos anteriores da agenda olímpica de Michael. Sabíamos que seriam grandes desafios e, como se viu, no terceiro dia, foi necessária a providencial ajuda de Jason Lezak nos últimos 50 metros do revezamento 4 × 100 estilo livre para que Michael levasse mais um ouro.

Isso posto, também sabíamos que no oitavo dia da competição MP estaria quase destruído, tanto física como emocionalmente. Também sabíamos que Cavic estaria novo em folha e pronto para não deixar um momento histórico acontecer – não no seu turno. Em última instância, sabíamos que esse seria o momento para Michael demonstrar

justamente quanto era capaz de render sob condições de pressão máxima – além de provar o poder do Método.

A final dos 100 metros borboleta estava marcada para o começo da manhã. Michael e eu tomamos café da manhã separados. Motivo 1: posso estar a milhares de quilômetros de casa, mas ainda acordo às 4h30 da manhã. No meu primeiro dia na Vila Olímpica, eu tinha localizado um McDonald's, e todo dia dali em diante eu estava lá às 5 da manhã pedindo um Egg McMuffin com café preto; em seguida, me acomodava para ler os *clippings* de notícias no BlackBerry que usava na época. *Rotina, rotina, rotina*. Motivo 2: ele podia estar a milhares de quilômetros de casa, mas Michael ainda tentava dormir o máximo que pudesse. *Rotina, rotina, rotina*.

Ele se levantou às 7 da manhã, e pouco depois estávamos caminhando até o terminal de transportes para pegar o veículo que nos levaria ao Cubo Aquático, assim como tínhamos feito em todos os outros dias da competição. *Rotina, rotina... bom, você entendeu*.

Nesse dia, enquanto seguíamos para o terminal, resolvi quebrar o padrão. Talvez você pense que, num dia de prova, Michael e eu passaríamos os últimos minutos antes da disputa falando sobre ajustes de estratégia. Mas toda a estratégia já tinha sido montada semanas e meses antes, quando ainda estávamos em Baltimore, discutindo e aperfeiçoando nosso Plano de Ação e batendo nossas metas intermediárias. Acredito piamente em deixar resolvida toda a estratégia com muita antecedência; assim, quando você chega para apresentar o desempenho esperado, não está mais pensando no plano: você simplesmente está ali para executá-lo.

Essa estratégia existe desde meus tempos de ensino médio. Se eu tinha uma prova na sexta, começava a estudar na segunda. Na quinta-feira à noite eu me sentia tão preparado para a prova que nem pensava em abrir um livro. Preferia ir ao cinema ou tocar piano, mas nada de varar a madrugada

nos livros para mim.

Quando ainda estávamos em Baltimore, havíamos traçado o plano para essa prova que consistia em duas voltas de 50 metros de nado borboleta – em muitos sentidos, um *sprint* do começo ao fim. Em 2004, em Atenas, Michael tinha registrado o recorde olímpico de 51,25 ao derrotar Crocker. Eu sabia que, para ter alguma chance de derrotar Cavic, ele precisaria ficar perto da marca mundial de 50,40. Como eu disse a ele, a melhor maneira de conseguir isso era “fazer a primeira volta em 23 segundos. Se fizer 23 e alguma coisa – que seja 23,99 – você ganha”. Ele concordou.

Essa marca foi a única ressalva acrescentada ao seu treino para a prova. Fora isso, ele faria exatamente o que treinava havia mais de uma década: pulverizar a água com chutes de golfinho; respirar de modo rítmico; cabeça fora d’água a cada segundo mais ou menos; e, no final da prova, tocar com força no sensor de tempo na parede da piscina para não deixar dúvida de que a prova estava encerrada. Em disputas apertadas como aquela, a vitória poderia ser definida pela força com que o nadador bate no sensor.

Depois de anos treinando comigo, anos durante os quais ensaiamos “socar” a parede tanto quanto ensaiamos o primeiro mergulho saltando do bloco de partida, Michael sabia exatamente quanta força precisaria usar. Para reforçar essa mensagem, MP e eu às vezes nos provocávamos. De vez em quando eu perguntava a ele: “Michael, qual é o *meu* trabalho?”, e ele respondia: “Me fazer chegar à final”. Então, eu perguntava: “Michael, qual é o *seu* trabalho?”. “Tocar a parede.” Nessa manhã, não gastamos mais nenhum instante com essas brincadeiras. Nosso trabalho estava feito, e Michael sabia disso. Aliás, diante do momento iminente do desempenho necessário, minha função basicamente se resumia a fazer companhia a ele.

Mesmo assim, antes de entrarmos no ônibus, fiz uma coisa incomum.

Durante o café da manhã, eu havia lido alguns artigos *on-line* sobre essa prova que ocorreria logo mais, em que Cavic teria dito o seguinte: “Seria bom para o esporte se [Michael] perdesse... Normalmente, não gosto de me colocar mais pressão do que naturalmente já coloco, mas seria bom se, um dia, os historiadores falassem que Michael Phelps ganhou sete medalhas de ouro e teve a chance de ganhar oito. E então irão falar daquele sujeito que tirou dele essa oportunidade. Eu adoraria ser esse sujeito”.

Quando li essa citação, pensei: *Interessante. O que será que Michael vai achar disso?*

Que me lembre, era raro eu precisar aumentar a motivação de Michael antes de uma disputa. Sua determinação em “não perder” em geral era incentivo suficiente. Mas, após sete dias de provas, prestes a encarar o maior desafio de sua carreira em uma Olimpíada, achei que ele se beneficiaria de um pouco mais de ânimo. Pensando nisso, a caminho de pegar o ônibus, mencionei o comentário de Cavic para ele. Michael virou o rosto para mim de repente, com uma expressão de incredulidade.

“Ele disse o quê?”

Repeti: “*Seria bom para o esporte se...*”.

Dessa vez, ele só resmungou alguma coisa.

Um incêndio incontrollável tinha começado.

Acelero o filme agora até o momento da prova – que, como já disse, foi a maior, a mais empolgante e, como se viu, a mais acirrada competição de toda a nossa parceria. Na primeira volta, as coisas não pareciam promissoras para o Time Phelps. Com 50 metros nadados, Michael estava em sétimo, e Cavic liderava a prova. O mais perturbador era que Michael tinha marcado 24 segundos, um centésimo a mais do que o nosso plano estipulava. Nada bom.

Nos 50 metros finais, Cavic mantinha a liderança, e comecei a ficar cada vez mais ansioso. Estava na arquibancada a mais ou menos 15 metros da linha de chegada. Quando

passaram por mim, a prova tinha se transformado numa disputa entre dois nadadores, com Cavic um pouco à frente de Michael, que tentava furiosamente chegar mais perto. *Será que há tempo e espaço suficiente para ele ultrapassar Cavic?*, eu pensava, aflito. Com ambos se aproximando da chegada, comecei a andar, girar e agitadamente incentivar Michael de todas as maneiras possíveis e imagináveis para que ultrapassasse Cavic. Vídeos do evento me mostram pulando pelo recinto como se alguém tivesse jogado cubos de gelo dentro da minha camisa, mas todas as minhas contorções pouco serviram para ajudá-lo. Quando ambos foram para a parede, Cavic me deu a impressão de ter ganhado a prova – era o que eu supunha. Seu último toque me *pareceu* ter superado o de Michael.

Mas então olhei para o placar: *o quê??*

Ali, ao lado do tempo de Michael na prova – 50,58 – estava escrito OR, quer dizer, Recorde Olímpico. *Genial, estou feliz por ele ter batido um novo recorde*, pensei, e em seguida disse para mim mesmo: *Mas, espera aí, isso quer dizer que ele GANHOU! Será que eles têm certeza?*

De fato, aquele ainda não era o resultado oficial. Durante minutos que mais pareceram semanas, fiquei olhando o placar, hipnotizado, aguardando que exibissem o resultado oficial. Finalmente o murmúrio generalizado no Cubo se transformou numa estrondosa explosão: o placar piscava com o resultado final, agora oficial: 1. M. Phelps, EUA. 2. M. Cavic, Sérvia. Margem da vitória: 0,01 segundo.

Houve quem discordasse da apuração. Os dirigentes da equipe sérvia apresentaram um protesto formal e provavelmente por bons motivos. Com base nos replays da televisão, a impressão era que Cavic, que tinha deslizado até a parede, tocara o sensor primeiro. Mas, analisando mais detalhadamente, é possível ver que Michael se lançou contra a parede com a braçada final e esmagou o sensor – sim, do mesmo jeito que fizera milhares de vezes durante os treinos.

Aquele toque poderoso, contra a batida leve de Cavic, foi suficiente para conferir a vitória a Michael e, como mais tarde noticiou nosso jornal local – *The Baltimore Sun* –, permitir que ele entrasse para a “história *“por um fio”*”.

Regra 9.1 – Quando estiver em ação, não se esqueça dos detalhes.

No dia seguinte, Michael competiu mais uma vez, como membro do revezamento 4 × 100 metros *medley*. O time dos Estados Unidos havia vencido essa prova em todas as Olimpíadas, menos uma (a de 1980, ano em que boicotamos os Jogos), e não foi diferente em Pequim. O que tornou essa vitória tão especial? A oitava medalha de ouro de Michael, o que representou um recorde que, provavelmente, vai durar muito tempo.

Durante os nove dias da competição, e sob a enorme pressão exercida pelo público, pela mídia e por ele mesmo, Michael tinha revelado uma resiliência ímpar, habilidades máximas e uma incomparável paixão por vencer. E como isso aconteceu? Porque, por mais de uma década, ele estava seguindo o Método, e, nele, a importância da resiliência, da habilidade e da paixão é reforçada todo dia, tanto nas grandes como nas pequenas coisas que fazemos nos treinos. É assim que sei que meu pessoal está pronto para o momento de mostrar serviço. Como gosto de dizer aos meus nadadores depois de um treino estafante: “Os detalhes importam e fazem a diferença na hora da competição”.

A esta altura, você já sabe que Michael nadava milhares de metros todos os dias. Para algumas pessoas, esse volume de treino pode parecer tedioso ou redundante. Mas nos certificamos de que não fosse assim. Usamos esse fator como parte de nossos preparativos para o dia da grande performance, o que nos tornava cientes de sua urgência e relevância. Ao rever e reforçar detalhes aparentemente

secundários – “Michael, qual é a sua tarefa?” “Encostar na parede!” –, MP estava pronto quando teve de render ao máximo. Como demonstrou em sua disputa contra Cavic, ele não precisou pensar que tinha de concluir a prova com um movimento de força. Ele simplesmente fez isso. “Se eu tivesse deslizado”, ele disse na coletiva de imprensa na sequência, “eu teria demorado demais. Usei braçadas curtas e mais rápidas para tentar encostar a mão na parede. Acabou sendo a decisão certa”.

Por ter seguido o Método, ele estava preparado para render o que era exigido no maior momento de sua carreira, enfrentando todos os desafios atrelados a essa conquista.

Você também vai estar.

A cada meta intermediária que completar como parte do Plano de Ação do Método, você aprenderá alguma coisa sobre si mesmo. Essa clareza que você ganha a seu respeito, combinada com habilidades aprimoradas, aumentará seu nível de autoconfiança. Em conjunto, esses três fatores – habilidade, clareza e autoconfiança – vão ajudar a render o exigido quando chegar a hora. Você vai ter sucesso nesse momento? Não posso garantir isso. Como já disse, tento não prever resultados. Confirmando que, no dia de um grande evento, você talvez enfrente um adversário que simplesmente seja mais talentoso do que você, mais convincente, mais inteligente. Ou você estará diante de uma situação mais intimidante, rigorosa ou exigente do que imaginou. Bom, você pode acabar se revelando um Milorad Cavic e se deparar com um Michael Phelps, o maior nadador de todos os tempos, e não chegar ao sucesso por apenas um triz.

E, por conta disso, pode não ter um êxito completo em sua busca, mas tampouco terá falhado. Você terá exibido o mais alto nível de desempenho possível e, por ter chegado a esse nível, terá se tornado mais resiliente, adquirido melhores habilidades e fortalecido seu desejo de conquistar seu objetivo. E estará muito mais bem preparado para seguir em

frente.

Regra 9.2 – Aprenda com o desempenho passado.

Vou mostrar como o desempenho anterior pode preparar você para um rendimento excelente na próxima vez.

Agora, todos já sabem que Michael é o maior atleta olímpico de todos os tempos, mas, em sua primeira Olimpíada – os Jogos de Sydney em 2000 –, ele nadou em apenas um evento, os 200 metros borboleta, e terminou em quinto lugar, bem longe do pódio. No entanto, tínhamos ido a essa Olimpíada sem esperar nenhuma medalha. Michael tinha 15 anos, o mais jovem nadador dos Estados Unidos em 68 anos a se classificar para participar dos Jogos, disputando provas com adultos. Não surpreendeu ninguém que ele tivesse sido derrotado.

Antes dessa Olimpíada, Tom Malchow, seu colega de equipe e de nado borboleta, dissera: “Michael não tem noção do que significa ir a uma Olimpíada. Ele não sabe como isso vai mudar sua vida. Mas logo vai descobrir”.

Malchow estava absolutamente certo. Michael e eu aprendemos muito com o que ele rendeu naquela oportunidade e arquivamos todas essas informações para usar no futuro. As pequenas coisas (detalhes, lembra?) cumulativamente podem significar muito quando são trabalhadas como se deve. Por exemplo, antes da prova preliminar e da semifinal, Michael se esquecera de amarrar o cordão da sunga. Por quê? Provavelmente, nervosismo. Por sorte, não aconteceu nada escandaloso, mas, quando voltamos para Baltimore, tomamos o cuidado de treinar essa tarefa simples relativa à sunga. Além disso, no dia da final, eu tinha pedido a ele para chegar ao ginásio onde seria realizada a prova com duas horas de antecedência. Assim, ele teria tempo de sobra para relaxar e entrar no clima da disputa. Esse plano foi por água abaixo quando ele chegou ao centro aquático

usando a credencial do colega de quarto, não a própria. Ele teve de correr de volta à Vila Olímpica para buscá-la e voltar para a piscina, mas com apenas uma hora de antecedência.

Mais tarde, Michael admitiu que “ficou com um pouco de medo” durante a trajetória até sua primeira final olímpica. E com toda razão. Ele era um garoto, de aparelho nos dentes, ainda sujeito a novos ciclos de crescimento. Mas o que aprendeu com essa experiência (e com as “bobeiras”) ficou com ele para sempre. Quando fomos para Atenas, quatro anos depois, Michael não estava com medo: estava preparado. Dessa vez, não cometeu erros bobos. E, com sua autoconfiança em alta, os resultados das provas em que competiu também decolaram. Foi então que ganhou as primeiras seis de suas tantas medalhas de ouro.

Quando exigem que você tenha um desempenho alto, principalmente pela primeira vez, tente aprender o máximo que puder com essa experiência. Sei que pode ser difícil pensar em qualquer outra coisa *além* de resultados. Mesmo assim, tente. Afirmo que, a cada experiência, você estará fortalecendo o nível geral de suas habilidades e, com isso, estará se preparando para novos sucessos ao longo do caminho. É o que chamo de “ganho de desempenho”. Tenho um amigo que sabe bem o que isso quer dizer. Durante anos, ele tentou conquistar uma vaga de professor numa grande universidade. Passou por inúmeras entrevistas e etapas classificatórias, mas nunca recebeu uma oferta viável. No entanto, ao longo desse período, continuou trabalhando como professor de meio período em uma faculdade em sua cidade, usando esse tempo para entender tudo o que era preciso para dar aulas excelentes; assim, quando chegasse o grande momento, estaria pronto. “Comparo meu trabalho de meio período com aquele de um ator do circuito off-off Broadway”, ele me disse um dia. “A cada aula que dou, vou percebendo os erros e tirando-os um a um do caminho. Quando finalmente for contratado em regime integral, quando finalmente for

escalado para a Broadway, estarei pronto.”

Sugiro que você adote a mesma perspectiva quando for chamado a mostrar serviço, seja sua primeira fala como CEO, o primeiro triatlo de que for participar ou o primeiro sermão que irá ministrar como pastor. Claro que você vai se preparar tendo em mente ganhar uma medalha de ouro, mas, se não alcançar a vitória dessa vez, pelo menos garanta que vai aproveitar alguma coisa da experiência para seu uso futuro.

Regra 9.3 – Mantenha-se focado. Repito: mantenha-se focado.

Os cientistas dizem que o cérebro não consegue distinguir entre um evento real e o evento que visualizamos. Em certo sentido, o ato de visualizar – usando a imaginação para formatar o objetivo que queremos alcançar – é como assistir a um filme. Quanto mais “real” se torna nossa visão, mais forte será essa imagem mental quando efetivamente nos dispusermos a concretizá-la.

Na primeira vez em que pedi que Michael escrevesse sua visão de futuro, lá atrás, quando ainda nem era adolescente, ele não teve dificuldade em visualizar o que pretendia: “Meu sonho é conquistar medalhas de ouro nas Olimpíadas”, foram as palavras que colocou no papel. Mas ele logo apagou o que tinha escrito. Acho que pensou com seus botões: “Cara, não posso escrever uma coisa dessas. Só tenho 12 anos!”.

Michael virou essa folha e escreveu: “Quero nadar nas Olimpíadas”. Para ele, era um objetivo mais razoável, mais factível.

A história nos diz que Michael deveria ter sido fiel à sua reação instintiva. Provavelmente melhor do que qualquer um, ele sabia do que era capaz, mesmo que ainda nem fosse adolescente. Como já mencionei, ele é a pessoa mais focada que conheço. Nos Jogos Olímpicos do Rio, não deixe de acompanhar seus últimos momentos de preparo antes da

prova. Ele fica sentado atrás do bloco de partida, com a cabeça coberta pela touca da prova, tampões de ouvido bem presos nas orelhas. Não fala com ninguém. Seus olhos se fixam num ponto bem na frente da raia em que vai competir. O Centro Aquático pode estar lotado, com 15 mil espectadores, mas na linha de visão de Michael não há ninguém. Ele é dono de um foco inquestionável.

Alguns dos meus outros atletas não têm tanta sorte, e, quando não rendem o necessário numa prova importante, a falta de foco costuma ser o principal motivo de seu fracasso. Minha tarefa: ensiná-los a ser como Michael quando chegar a hora de render o que é preciso.

Um exemplo perfeito disso: Allison Schmitt.

Nos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, Schmitty teve uma performance arrasadora e levou cinco medalhas. Sim, apenas uma a menos do que seu colega de equipe, Michael Phelps. Mas, se você a tivesse visto nadar em sua grande competição internacional anterior, nunca teria esperado que em Londres Allison conseguisse mais do que apenas passear pela cidade.

A história que se desenrolou antes de Londres foi assim: no Mundial de 2011, realizado em Xangai, Allison entrou em diversas provas, mas aquela em que eu esperava um desempenho esmagador eram os 200 metros nado livre. Na etapa preliminar, ela nadou excepcionalmente bem, terminando em primeiro lugar. Já na semifinal, ela foi péssima e só garantiu a última vaga para disputar a final. Quando chegou o momento da prova, Allison não conseguia tirar da cabeça a última disputa e então tentou apagar da lembrança essa má recordação assim que saltou do bloco. Nos primeiros 100 metros, ela nadou rápido demais e, no final, já não tinha mais energia. Terminou em quinto lugar numa prova que poderia ter vencido.

Depois de encerrada a competição, quando conversamos sobre seu desempenho, concordamos que o problema tinha

sido sua incapacidade de manter o foco durante um determinado período, que era o intervalo entre uma prova e a seguinte. Quando voltamos para Baltimore, começamos a trabalhar com exercícios cuja proposta era melhorar seu foco e sua concentração. Não era fácil para Schmitty dominar essas habilidades. Ela é uma pessoa muito sociável e se distrai com facilidade. Lembro de ter perguntado a ela, durante um treino: “O que você está fazendo neste exato minuto?”. Ela respondeu: “Estou conversando com Michael”. Eu perguntei mais uma vez: “O que você deveria estar fazendo agora?”. Ela disse: “Hum... aquecimento?”. “Sim!”, respondi.

Em Londres, eu esperava que Allison já tivesse aprendido como identificar possíveis distrações, para evitar sucumbir a elas.

Menciono Allison como exemplo de alguém que perde o foco com facilidade, mas receio que a maioria das pessoas caia nessa armadilha, especialmente nos dias atuais. Pense em todos os estímulos que invadem nossa consciência com regularidade. A família, os amigos, demandas de trabalhos, necessidades de lazer – sem mencionar Twitter, Facebook, Snapchat, Instagram ou o mais novo aplicativo do momento. Todas essas “coisas” podem nos impedir de nos concentrar no objetivo que temos pela frente.

Há vários anos venho trabalhando com o dr. Jim Bauman, psicólogo do esporte. Atualmente, a ocupação integral de Jim consiste em dar assistência a atletas que competem pela Universidade da Virginia. Antes disso, ele era psicólogo-chefe em período integral do Comitê Olímpico dos Estados Unidos, onde tinha começado a trabalhar em 2004, com o Departamento Nacional de Natação. Mesmo depois de deixar esse posto, em 2009, Jim continuou a prestar consultoria para o Departamento Nacional de Natação. Em geral, ele viaja conosco para todas as principais competições, como os Jogos Pan-Americanos, os Campeonatos Mundiais e, naturalmente, os Jogos Olímpicos. Muitas vezes, quando percebo um atleta

com dificuldade para manter o foco antes de uma prova, alerta Jim. Embora possa haver uma variedade de questões esportivas e não esportivas capazes de interferir na habilidade de um nadador de manter seu foco numa competição, quando chega o momento da grande disputa, os melhores nadadores devem ser capazes de ignorar tudo o mais e se aprontar para competir. É nesse momento que Jim entra em cena, se reúne com o nadador e o ajuda a encontrar o foco. Uma conversa típica desses momentos é mais ou menos assim:

Jim: “Qual é a sua tarefa quando vai competir?”

Nadador: “Ganhar uma medalha, derrotar os outros, ganhar dinheiro.”

Jim: “Não. Sua tarefa é nadar o mais rápido que puder entre o ponto A (a largada) e o ponto B (a chegada). Nadar depressa não tem nada a ver com seu adversário, nem com medalhas. É importante manter o foco na sua tarefa e somente no que é relevante para nadar depressa: seu plano para essa prova e a técnica de suas braçadas. Medalhas, dinheiro, sua ansiedade, sua raia, os outros nadadores, o meio social, a mídia – tudo isso é fonte de ruído irrelevante que só vai atrasar você. Se der atenção a tudo o que é irrelevante, as coisas vão ficar caóticas para você. Mantenha-se focado no simples.”

Para ajudar mais ainda o nadador, Jim recomenda que, antes da prova, o atleta escreva uma letra, uma palavra ou um símbolo no dorso da mão e no peito do pé, lugares que estarão em seu campo de visão quando estiver no bloco de partida, preparando-se para saltar. É o que ele chama de “pista”, e tem como objetivo servir de lembrete visual para o atleta manter a calma e o foco na tarefa “simples” que tem pela frente: nadar depressa, do começo ao fim. Então, nos últimos segundos antes do início da disputa, justamente o momento em que muitos atletas se sentem mais vulneráveis a

pensamentos e sentimentos que podem abalar sua autoconfiança, essa pista se torna um lembrete imediato e disponível para o nadador mais uma vez se concentrar apenas na tarefa que tem a cumprir. “Pare de se preocupar com o nadador da raia 3 ou com o prêmio em dinheiro que está em jogo. Apenas nade!”.

Comprovei que essas pistas funcionam para meus nadadores e perguntei se também poderiam funcionar com não nadadores. Sem vacilar, ele disse: “Claro que sim”. E deu o seguinte exemplo.

“Imagine a mãe em tempo integral, com quatro filhos, e cada um pratica algum esporte ou se dedica a qualquer outra atividade depois das aulas. Imagine que todas essas atividades acontecem ao mesmo tempo, mas em lugares diferentes. O pai está trabalhando num ritmo insano, com horários irregulares, então é a mãe que tem de arcar com todas as responsabilidades de levar as crianças aos locais onde devem estar. Além disso, há várias outras tarefas que devem ser realizadas, e todas essas demandas podem se tornar bem caóticas para uma só pessoa. Além de transportar os filhos por toda a cidade, a mãe ainda tem outra coisa muito importante que precisa fazer no dia: passar no supermercado, para que outra tarefa crucial – alimentar a família ao fim do dia – possa ser realizada. Além de precisar ser uma boa administradora de tempo e atribuições, a mãe poderia usar uma pista visual para ajudá-la a completar essa tarefa superimportante. Ela deveria escrever a letra S no dorso da mão. Desse modo, seja qual for o tamanho do turbilhão que a arrastar ao longo do dia, ela tem esse lembrete – essa pista – que a faz parar no supermercado. Essa pista diz: ‘Pare a correria um minuto, respire fundo e vá para o supermercado. Tarefa concluída!’.”

Jim acrescenta: “Às vezes, pensamos que ser multitarefa nos torna mais admiráveis aos olhos dos outros. Mas, na realidade, se não conseguimos administrar com eficiência

nossas prioridades, mantendo-as dentro de uma quantidade gerenciável, acabamos trabalhando muito e perdendo a qualidade do trabalho. Compartimentalizar as tarefas – fazer uma por vez – e utilizar algum sistema, como o de pistas, para nos lembrar delas não só nos permite executá-las como executá-las bem e a tempo. Pense como um grande nadador: almeje fazer um esforço de qualidade mantendo o foco na tarefa que deve ser executada, no que é relevante para o trabalho, e elimine todo o ruído irrelevante. Remova o caos”.

Nos 12 meses que antecederam nossa ida a Londres, fiquei grudado em Allison para remover o caos. Não, não pretendia que ela se tornasse menos sociável. O bom humor de Schmittty e seu temperamento brincalhão faziam dela uma excelente companheira de time. Mas quando chegava a hora do treino, eu a incentivava a desligar as conversas “irrelevantes”. Em alguns treinos, cheguei inclusive a deixá-la fora de algumas séries, sentada sozinha, apenas visualizando suas braçadas. Assim que ela voltava para a água, o resultado desse exercício de mentalização vinha à tona. Ela parecia ter injetado uma dose extra de “pique” em seu rendimento.

No fim das contas, Allison se beneficiou da experiência em Londres. A cada prova preliminar da manhã, ela sabia exatamente o que precisava fazer para competir. A cada prova final à noite, ela sabia exatamente como iria nadar. E foi capaz de manter essa concentração ao longo de toda a semana de competição. Sua vitrine de troféus é prova disso.

Regra 9.4 – Faça um favor a si mesmo: não trave.

Você já deve ter ouvido o velho ditado: “Quem pode faz. Quem não pode ensina”. Bom, entre os melhores atletas, são comuns piadas desse tipo e comentários como: “Quem pode ganha medalhas. Quem não pode vira técnico”.

Será que essa carapuça me serve? Gostaria de pensar que tive uma carreira muito boa na natação. Em meu último ano

competindo pela Estadual da Flórida, saí vencedor na classificação individual nos 100 metros borboleta. Foi uma bela conquista para arrematar a carreira.

Isso posto, sei bem o que é ser uma Allison Schmitt e ir lá e mostrar serviço, mas sem atingir o objetivo. Como acabei de comentar, Allison sofria de falta de foco. No meu caso, simplesmente travei quando uma grande oportunidade surgiu no meu caminho. Vou contar o que aconteceu.

Como já disse, quando menino, eu sonhava em um dia seguir os passos do meu herói, Leonard Bernstein, e subir ao palco da Filarmônica de Nova York para tocar uma música de altíssimo nível. Desde muito cedo aprendi a amar música, pois meus pais despertaram meu interesse pelo piano. Então, quando as notas, os acordes e as escalas entraram melhor na minha cabeça, começaram a instigar meu desejo por composição e regência e a ir em busca dos mais consagrados palcos que existem.

Então houve uma apresentação que acabou comigo.

A situação foi a seguinte: num dia de primavera no meu segundo ano na Estadual da Flórida, eu estava participando de uma competição em que os ganhadores teriam de fato a oportunidade de reger uma banda sinfônica. A caminho da audição, eu disse para mim mesmo: “Vou arrasar nessa competição”. Eu estava muito confiante; aliás, muito arrogante. Mas, assim que entrei no estúdio de gravação, não havia nenhuma orquestra ali. Éramos apenas o professor e eu. Como percebi, ele ia avaliar minha capacidade como regente enquanto eu movia os braços e a batuta durante a execução da música orquestral transmitida pelos alto-falantes.

Veio a gravação da Suíte Número 2 em fá, do compositor britânico Gustav Holst. Imediatamente, meus braços começaram a se mover para todo lado, como se eu fosse um Joe Frazier desferindo golpes nos sacos da academia de boxe. Fiquei me movimentando dessa maneira a sonata inteira, o suor pingando em profusão do meu rosto, até a peça chegar

ao fim.

Após a audição, o professor me disse: “Você é a pessoa com mais inclinação musical que passou por aqui hoje”.

Timidamente agradeci o comentário, mas por dentro estava exultante. Então, ele disse: “Você deu a impressão de estar regendo mil pessoas. Parecia Leonard Bernstein”. Naquela tarde, saí dali me sentindo maravilhosamente bem comigo mesmo.

Sensação que durou menos de 24 horas.

No dia seguinte, voltei ao estúdio para checar a lista dos vencedores, e meu nome não constava. *Como é possível? Esse é o meu futuro. É isso que quero fazer pelo resto da vida.* Fiquei tão arrasado com a notícia que imediatamente mudei meu programa de graduação de música para psicologia.

O que aconteceu? Descobri depois que o professor de fato achou que eu tinha talento, mas também que era dramático demais. E ele estava certo. Minha tarefa naquele dia era mostrar que eu – um universitário de 21 anos com alguns conhecimentos de música – tinha potencial para reger uma orquestra universitária. Minha tarefa não era ser o próximo Leonard Bernstein. Deixei minha cabeça, minhas emoções, meu ego assumirem a dianteira do talento que eu já tinha realmente exercitado.

Eu tinha travado.

Essa expressão é ouvida com muita frequência no ambiente esportivo. É o jogador de basquete que erra um lance livre – que ele já treinou e acertou milhares de vezes antes – quando a partida depende disso. É o jogador de tênis que comete dupla falta num *tie-break* decisivo. É o jogador de beisebol que ouve o terceiro *strike* com as bases cheias para acabar com o jogo. Em outra situação, esses mesmos atletas talvez tivessem um desempenho muito diferente. Então o que criou esses momentos de “travação”? Foi pelo fato de terem acontecido em ocasiões cruciais, em que os atletas sentiam uma pressão maior do que aquela a que estão acostumados.

Os atletas não são as únicas pessoas suscetíveis a travar em situações de pressão. Muitos políticos já fizeram comentários inócuos durante debates importantes em sua campanha. Alunos de Direito de primeiro escalão já se desnortearam completamente diante de um exame para a Ordem dos Advogados. Até mesmo atores são vítimas desse processo. Certa vez, Al Pacino disse à escritora Claudia Pierpont: “Eu conheço o terror. Sem dúvida. Todo ator conhece. O terror de estar em cena e perder a concentração. O terror de estar lá e não lembrar as falas”.

Para mim, travar é a incapacidade de apresentar o desempenho exigido sob pressão devido a razões psicológicas, não físicas. Esse problema afeta pessoas em geral boas em sua atividade até que chega um momento que se revela excessivamente exigente. Elas permitem que a situação as domine por completo. Perdem de vista por que estão ali, que é apenas executar o que estudaram e praticaram. Em vez disso, ficam olhando para a frente e se concentram no desfecho, enquanto pensam *O que acontece se eu não fizer isso?*

Quando estiver diante de uma situação de pressão, mantenha-se fiel a si mesmo e ao seu plano. Permaneça no presente e faça aquilo que praticou durante tantos meses para aperfeiçoar. Se seguir essa receita, vai alcançar o resultado desejado.

Ao longo de toda a sua carreira, Michael nunca travou. Ele ganhou todas as vezes? Não, mas apenas porque seu adversário foi melhor do que ele naquele dia. Ele evitava travar porque falávamos sempre sobre uma meta de tempo, não sobre vencer a disputa. Ele se mantinha focado em alguma coisa que pudesse controlar. Sem dúvida as metas de tempo que eu propunha, se tudo desse certo, poderiam levá-lo ao ouro, mas o que ele sempre priorizou foi a performance.

Michael diz que odeia perder, e é verdade, mas o que ele realmente detesta mais ainda é render abaixo do que pode. Ser vencido por outra pessoa é uma coisa, mas perder para si

mesmo, bom, é indesculpável.

Regra 9.5 – O melhor desempenho acontece quando você curte o momento.

Já falei brevemente de Chase Kalisz e sobre como ele pode ser o próximo grande nadador de nosso programa. Embora eu duvide que um dia possa haver outro Michael Phelps, quando presto atenção em Chase enxergo diversas similaridades em ambos. Assim como Michael, Chase é de Maryland e tem, assim como MP, chances de fazer muito sucesso na mesma prova, os 400 metros *medley* individual. Além disso, assim como Michael, ele tem o tipo certo de mentalidade quando se apresenta para nadar.

Muita gente gosta de salientar que a rivalidade entre Michael e Ryan Lochte é tão intensa quanto a que existe entre os times de Auburn e Alabama ou entre os Yankees e os Red Sox. Mal sabem eles que, antes de muitas competições, Michael e Ryan saíam juntos para se divertir, ou riam enquanto brincavam com algum videogame. Os dois descontraídos, à vontade. No dia seguinte, apresentavam-se para nadar ainda no mesmo clima: descontraídos, à vontade. Chase se prepara para competições do mesmo modo. Como ele disse para alguém um dia em Meadowbrook, “o ano inteiro mantenho o foco nos meus objetivos. Estou sempre pensando neles, o que quer que esteja fazendo. Mas na noite antes da prova eu relaxo. Fico deitado, assistindo à TV e conversando com meu colega de quarto. Rimos e assistimos a algum vídeo *on-line*. Enquanto os outros nadadores ficam calados e ensimesmados, eu relaxo”.

Adote essa mesma abordagem da próxima vez que tiver que mostrar seu desempenho. Pense em aproveitar a oportunidade que se apresenta a você, não em ser sufocado por ela. Repetindo, resultados sempre são imprevisíveis, mas uma coisa posso garantir: você terminará sua performance

muito mais satisfeito se tiver chegado a ela com entusiasmo, em vez de com medo.

Sempre digo aos meus nadadores que, assim que sobem no bloco de partida, não estão sozinhos. Não posso ajudá-los diretamente, nem os outros técnicos, os amigos, a família. Mas eles podem acreditar no trabalho que fizeram para chegar até ali e na autoconfiança que conquistaram com o treinamento. Minha esperança é que essas palavras ajudem a deixá-los mais relaxados, livres para ser quem são.

Seu desempenho deve expressar quem você é. Uma grande parte de toda forma de expressão – quer ocorra numa piscina, num escritório, na sala de concertos, em casa – tem a ver com se sentir livre o suficiente para ser criativo. Essa liberdade deixa “a arte” acontecer. E, como bem sabemos, a melhor arte nos faz sentir bem.

Por isso, nos momentos que antecedem sua vez de mostrar serviço, relaxe e aproveite o que estiver criando.

Regra 10 – Comemore a conquista, e então defina o que vem a seguir

Você chegou lá. Depois de meses a fio, talvez anos, trabalhando para realizar seu sonho, você conseguiu. Mas o que você faz quando finalmente chega o momento da conclusão? Como comemora tudo o que conquistou?

Ao longo dos anos, já vimos os campeões das 500 milhas de Indianápolis fazendo acrobacias na área dos vencedores e depois, por conta de uma tradição meio maluca, engolindo quase meio litro de leite para comemorar a vitória. Já vimos incontáveis vezes a cena de formandos exultantes atirando o diploma para o ar imediatamente após a cerimônia de graduação. Já ficamos acordados até bem tarde na noite de Ano-Novo para ouvir Guy Lombardo, depois Dick Clark e atualmente Ryan Seacrest saudar o encerramento de mais um ano com todos os acontecimentos notáveis que o marcaram.

Cada conquista é um feito único, e também deveria ser única a maneira como a celebramos. Pelo menos era assim que eu pensava quando a maior realização da minha carreira finalmente aconteceu.

Vou descrever a cena: Pequim, China. Domingo, 17 de agosto de 2008. A final do revezamento 4 × 100 metros *medley*. O time dos Estados Unidos, composto de Aaron Peirsol, Brendan Hansen, Jason Lezak e Michael Phelps, estava prestes a enfrentar equipes de sete outros países. Como já disse antes, os Estados Unidos dominam essa prova desde que foi concebida, em 1960; assim, não parecia haver muito

suspense: a equipe dos Estados Unidos com certeza iria ganhar. Mas nesse evento havia um elemento dramático adicional: os 14 mil espectadores nas arquibancadas do Cubo Aquático e os milhares de outros assistindo à transmissão pela TV em seus lares, em bares e restaurantes do mundo todo estavam esperando para ver Michael fazer história.

Michael fez o nado borboleta (a terceira fase da prova) e foi seguido por Lezak, que finalizaria a disputa e a busca do ouro. Assista ao vídeo e você vai ver o sorriso de Michael se abrindo mais e mais a cada braçada de Lezak. MP tinha ido a Pequim com um sonho: quebrar recordes mundiais para estar em condições de chegar ao recorde de oito medalhas de ouro. Ele terminou seis das sete primeiras provas que disputou quebrando um recorde mundial em cada uma e registrou um recorde olímpico na outra. Agora com Lezak encostando na parede para marcar a vitória no revezamento e conquistar mais um recorde, Michael imediatamente começou a dar abraços apertados nos companheiros e a celebrar com eles, mostrando para o mundo todo como estava feliz e satisfeito com sua conquista. O Cubo reverberou com o que só posso descrever como uma gritaria ensurdecedora enquanto Michael aceitava os parabéns pelo que havia feito.

Quanto a mim, não havia nadado em nenhuma prova nos últimos nove dias, mas ainda estava exausto, esgotado e exultante. O trabalho de Michael estava encerrado, então o meu também. Durante 11 anos, trabalháramos juntos para chegar a esse momento: a mim coube definir o curso de ação; a ele, a execução num nível de perfeição quase total. Agora, MP era o maior atleta olímpico do mundo de todos os tempos, e eu era um técnico de natação muito feliz, muito satisfeito.

Naquele dia, o mundo inteiro estava de olho nele, mas ninguém parecia interessado em mim. Por isso, com os holofotes voltados em outra direção, saí do meu canto no Cubo Aquático e caminhei na direção de um pequeno corredor que seguia paralelo à piscina. Esse corredor estava vazio,

tranquilo. Durante alguns minutos, fiquei ali, parado, pensando em cair de joelhos. Nesse momento, com o rosto paralisado enquanto minha mente era tomada pelos pensamentos, alheio ao que estava ocorrendo à minha volta, me perguntei: *Foi isso mesmo que aconteceu? Isso de fato aconteceu? Esse sonho se tornou de fato realidade?*

As medalhas olímpicas são reservadas aos atletas, não aos técnicos. Tudo bem, sem mágoas. São os atletas que competem. Mesmo assim, eu queria comemorar o momento de alguma maneira. E consegui: a solidão e a tranquilidade daqueles poucos minutos foram minha recompensa pelo que acabara de concretizar.

Haviam sido quatro anos de trabalho, durante os quais Michael e eu cumprimos um Plano de Ação após o outro, alcançando séries sucessivas de metas intermediárias, um tempo durante o qual desenhamos os cenários em que realmente poderíamos fazer história, durante o qual dedicamos tanto tempo e tanta energia mental, tantas e tantas horas nos fazendo uma infinidade de perguntas... até que, de repente, o trabalho estava todo feito, e tínhamos nas mãos aquilo que havíamos buscado: marcas recordistas, um espaço nos livros de história e oito medalhas. E chegara a hora de “comemorar”.

E eu tinha encontrado um corredor sossegado para fazer isso do meu jeito.

Regra 10.1 – Torne memorável a lembrança de sua conquista.

Naquele corredor, pude absorver – ainda que por apenas um momento – tudo o que tínhamos conquistado. E acredite quando digo isto: uma parte essencial do Método é que você precisa se recompensar com um pequeno mergulho no próprio ego por todo o trabalho que realizou e pela energia que investiu na busca de seu sonho. Ao longo de toda a vida,

as pessoas – sejam professores, chefes, nossos pais – nos presenteiam com marcos significativos em nossa trajetória: pode ser uma bela nota final no boletim escolar, a placa de “Melhor Vendedor” ao final de um trimestre ou de um ano bem-sucedido, uma medalha de ouro após um desempenho arrasador na piscina. E é bom dar uma olhada nesses marcos de vez em quando, pois assim nos lembramos do que conquistamos.

Todavia, por mais que seja uma curtição olhar para esses símbolos materiais, eles nem se comparam com a lembrança que guardamos do momento em que realmente se deu a conquista. E somente você pode se permitir isso.

Não acredita em mim? Então considere o que Matt McLean disse uma vez, quando alguém lhe perguntou o significado da medalha de ouro que ele tinha conquistado na Olimpíada de 2012: “É só uma coisa. Quando penso no que se passou, essa medalha não quer dizer nada para mim, mas as experiências e como elas me modificaram como pessoa é que são gratificantes. É uma dessas coisas que você escuta o tempo todo, gente dizendo que a jornada é mais importante do que o destino”.

Pode parecer um pouco insólito, e talvez seja uma peculiaridade da minha personalidade, mas a lembrança que se fixou na minha memória daqueles poucos momentos que passei sozinho apenas com meus pensamentos, no corredor vazio perto da piscina, é uma imagem que levarei comigo para sempre. Por quê? Por causa do seu significado: estou ali porque algo significativo acabou de acontecer e, a essa altura dos acontecimentos, preciso imprimir esse fato na minha mente.

Sem dúvida, ainda haveria muitas comemorações públicas do feito notável de Michael com todas aquelas medalhas de ouro, e cada uma delas ajudaria a renovar o brilho da conquista e reforçar sua perenidade. Quando voltamos a Baltimore após a Olimpíada, por exemplo, fomos

presenteados com um desfile intitulado “Festival do Ouro” e demos uma volta pela cidade acenando para os fãs de Michael, os quais ovacionaram o garoto por seu trabalho muitíssimo bem-feito. Quatro anos antes, quando Michael voltara com seis ouros de Atenas, a cidade dera uma festa chamada Phelpstival. Os dois eventos foram celebrações exuberantes, de muita alegria. Do alto dos carros que nos transportavam, Michael e eu identificamos no meio da multidão algumas pessoas que, de um jeito ou outro, tinham feito parte da caminhada rumo à grande conquista que ele havia concretizado. E temos uma tonelada de fotos dessas comemorações que às vezes ele e eu olhamos de novo. Elas nos trazem à mente como, além de nós dois, muitas outras pessoas foram modificadas pelo nosso trabalho.

Todavia, por mais memoráveis e animadoras que essas comemorações tenham sido, eu me lembro com a mesma nitidez de celebrações de escala muito menor, como a festa que Debbie organizou para Michael após seu retorno da primeira Olimpíada de que participou, em Sydney. Somente um pequeno grupo de pessoas apareceu nesse dia, e não havia nenhuma medalha passando de mão em mão para a admiração de todos. Mesmo assim, precisávamos comemorar o processo de ter ido aos Jogos Olímpicos. Era parte da visão original que a família e eu tínhamos esboçado durante nossa reunião tantos anos antes. Ao seguir o Método, Michael tinha completado uma parte de sua jornada e aprendido mais sobre si mesmo, e merecia comemorar tudo aquilo.

Ao longo dos anos, passei a acreditar firmemente no valor da comemoração como uma parte do Método. Quer seja uma realização pequena ou grande, esse ato sinaliza que algo foi completado, e essa conclusão é um marco em nosso crescimento. Quando eu ainda era um jovem técnico, não me lembro de ser tão adepto de comemorações. Provavelmente estava ocupado demais esboçando o próximo sonho de um nadador (ou meu mesmo). Porém, com o passar do tempo,

acabei constatando tanto a importância quanto a alegria de se reconhecer explicitamente uma conquista. Por exemplo, nos últimos anos comecei a comemorar o final de cada ano com uma festa no período dos feriados para mais ou menos uns cem amigos e parentes. Eu não a descrevo assim, mas essa festa é uma oportunidade para mim e para os convidados – pessoas que tornam a minha vida interessante e divertida – de olhar para o ano que está acabando e comprovar tudo o que fizemos individualmente e em conjunto nos últimos 12 meses.

Realizar nosso sonho requer muitos sacrifícios. Investimos horas que nunca mais vamos recuperar, eliminamos listas e listas de afazeres diários e lutamos para achar uma maneira de não nos entregar ao esgotamento físico e emocional. Mas, assim que chega o momento da conclusão, é imperativo parar, refletir, ponderar sobre o que foi realizado e descoberto. Se você obteve sucesso – se ganhou um campeonato, obteve uma marca como o melhor de algum processo, gabaritou um exame importante –, tem de se refestelar com o clima dessa conquista. Se o sucesso não chegou até você, então, mesmo assim, comemore toda a estrada que você percorreu e tudo o que viu e aprendeu ao longo do caminho. Lembre-se: meu método diz respeito ao processo de crescimento, não aos resultados; por meio do processo são muitos os ganhos.

Rich O'Connor sabe do que estou falando. Rich não é nadador; é um ex-jogador de basquete universitário e depois profissional, ainda que não tenha conhecido uma carreira repleta de pontos altos como a de Michael Jordan ou a de LeBron James. Como dizem sobre jogadores como Rich, ele teve seus “15 minutos” no circuito profissional. Porém, embora nunca tenha vencido nenhum dos grandes campeonatos de basquete, ele sem dúvida aprendeu o valor de enfrentar uma longa temporada e vivenciar tudo o que isso representa, com seus altos e baixos, as lições de vida e as amizades – como ele diz, “as coisas” que têm mais valor do que troféus e que com certeza merecem ser comemoradas

sempre que você tiver a chance.

Em outra fase da vida, depois de encerrada sua carreira no basquete, Rich passou para o mercado editorial e se tornou editor-chefe de várias revistas de sucesso na cidade de Nova York. Essas publicações tinham uma equipe editorial pequena, e isso queria dizer que os diversos editores, redatores, designers e fotógrafos trabalhavam muitas e muitas horas por mês, criando e montando as edições. O mercado de revistas pode ser massacrante. Assim que se fecha um número e ele é enviado para a gráfica, a primeira coisa em que todos pensam é nos novos prazos que vêm pela frente. Rich se deu conta de que essas demandas poderiam transformar um trabalho criativo num trabalho maçante em que a equipe ficava correndo constantemente para cumprir o prazo em vez de aproveitar a “conclusão de alguma coisa”.

Então, ele teve uma ideia: um dia ou dois após um número ser fechado e sair do prédio, ele reunia a equipe numa sala grande e dava uma festa, uma espécie de comemoração. Nada muito sofisticado: num mês era pizza para todo mundo, no outro eram sanduíches. Simples, mas muito, muito significativo.

Nessas comemorações, Rich reconhecia explicitamente o que tinha acabado de acontecer. “Eu queria que as pessoas soubessem o que tinham conquistado: vocês criaram uma revista! Nem todo mundo é capaz de fazer isso. Eles não estavam exatamente impedindo que o mundo continuasse a girar, mas estavam fazendo algo especial. Trinta dias antes tínhamos uma meta – fazer uma revista – e, uau, chegamos lá. Antes de começarmos uma nova edição, queria garantir que todos os envolvidos parassem um instante e comemorassem o que fizemos juntos.”

Essas celebrações funcionam no sentido de que todos nós – nadadores, escritores, técnicos, editores – nos conscientizamos de que o esforço que fizemos tem significado, um significado que nos levará à nossa próxima

missão.

Regra 10.2 – Planeje sua pergunta “E agora?” antes mesmo de precisar de uma resposta.

Assim como comemorar é uma parte fundamental de completar uma tarefa que conduz à concretização de sua visão, também é igualmente inevitável a pergunta: “E agora?”. Assim que você completa alguma coisa – seja correr a Maratona de Boston, tornar-se sócio de uma firma de advocacia, ser eleito para dirigir a Associação de Pais e Mestres local, treinar um garoto que vai ganhar dezenas de medalhas olímpicas –, você ou alguma outra pessoa vai perguntar algo como “Tudo bem, e como você faz para superar esse resultado? Para onde você vai agora?”. Sabendo que essa pergunta vai ficar pendente, minha sugestão é: comece a pensar numa resposta antes mesmo de alcançar a meta com que tem sonhado.

Sim, o Método acentua o processo de fazer algo, não os resultados do processo. Em última instância, porém, vai haver algum resultado, e isso quer dizer que você precisará de “uma próxima coisa incrível” para a qual dirigir sua paixão. Pensar com antecedência nesse próximo passo não significa que você deva se deixar consumir por isso. No auge da fase de mata-mata, é muito comum ouvir um técnico dizendo: “Estamos fazendo as coisas um dia por vez, em vez de ficar olhando para o futuro”. De fato, no esforço final rumo à concretização de sua meta, essas palavras podem refletir exatamente o que se passa na cabeça do técnico. Porém, é no início do processo, quando as circunstâncias ainda não estão no auge da intensidade, que o “passo seguinte” deve ser considerado. É nessa etapa que existem condições favoráveis para serem plantadas “as próximas sementes”, aquelas que vão desabrochar quando você estiver pronto para elas.

Sei por experiência própria o valor desse conselho,

principalmente porque gostaria muito que alguém tivesse me alertado nesse sentido antes que eu tivesse de enfrentar o maior desafio de toda a minha carreira de técnico.

Como contei, depois de conquistar oito medalhas de ouro em Pequim, Michael e eu tivemos vários meses difíceis, nos “alfinetando”, tentando descobrir como fazer ainda melhor do que uma conquista desse porte. Já descrevi como o período pós-Pequim stressou nosso relacionamento, e, em parte, uma parcela da culpa recai sem dúvida sobre Michael. Ele tinha se comprometido a competir em Londres em 2012, mas durante mais de dois anos ficou sem motivação nem desejo para treinar tanto quanto seria necessário. Eu ia ficando cada vez mais frustrado com a indiferença dele diante da tarefa a enfrentar. Em virtude disso, ficávamos semanas a fio sem nos falar e, quando enfim conversávamos, nossos diálogos eram basicamente hostis, nada amistosos. Depois de algum tempo, Michael mudou de atitude, e pudemos discutir e solucionar nossas dificuldades, mas nunca mais vou permitir que um atleta me trate como Michael me tratou nessa fase – que se danem os recordes e as medalhas.

Isso posto, esse período deixou em mim cicatrizes emocionais que, devo confessar, foram em parte autoinfligidas e cuja origem pode ser atribuída aos anos de preparação para Pequim. Foi ao longo desse período que deixei de vislumbrar o horizonte para além de 2008 e considerar as novas prioridades que poderiam constituir o projeto a ser definido assim que tivéssemos alcançado nossa histórica conquista de todos os ouros que tínhamos planejado. Foi somente em retrospecto que me dei conta desse erro.

Foi assim que aconteceu: de 2004 a 2008, concentrei a tal ponto minha atenção em Michael e em sua busca que nem pensei em desenvolver minhas próprias habilidades e aptidões. Sem dúvida eu tinha uma visão: queria elevar Michael à categoria de herói olímpico. Até aí, nenhum problema: esse é o trabalho do técnico. Meu erro foi, enquanto

instigava Michael a atingir a excelência, não ter reservado tempo para levar Bob Bowman em conta como pessoa.

Preciso lembrar que essa fase transcorreu na mesma época em que eu também era o técnico do time masculino da Universidade de Michigan. Com isso, durante o dia, eu ficava em torno de uma piscina mais do que um cardume de golfinhos fica na água. Quando não estava delineando planos de treinamento para os Wolverines, ficava totalmente imerso na elaboração do Plano de Ação para a investida de Michael em ultrapassar o recorde de Mark Spitz. Durante 28 horas por dia – ou era o que parecia –, tudo em que eu pensava era rendimento na piscina, séries de exercícios, design de trajes de banho e em acompanhar a previsão do clima de vários dias na área metropolitana de Pequim, ou seja, qualquer coisa que pudesse afetar o sonho olímpico de Michael. Na minha mente não havia mais nada além de Michael, o tempo todo. Fiquei tão consumido pelo esforço de prepará-lo que ignorei meu próprio bem-estar. Comi mal e engordei vários quilos. Raramente ia ao cinema ou a um concerto ou a qualquer outro lugar que pudesse satisfazer meus interesses culturais. Perdi o contato com diversos amigos e familiares. Não prestei atenção ao meu próprio equilíbrio, algo cuja manutenção apontei em capítulo anterior como um fator essencial para alcançar nosso sonho.

E também deixei de enxergar mais adiante, visualizando aquele momento em que esse projeto estaria concluído e em que eu necessitaria de um novo desafio que me obrigasse a repensar minha maneira de fazer as coisas. Quando voltei de Pequim, percebi a que ponto eu tinha me enganado. Claro que tínhamos alcançado a mágica marca de oito medalhas de ouro, mas o resto da minha vida continuava basicamente do mesmo jeito: contas a pagar, responsabilidades envolvendo outros atletas, uma casa para manter, treinos de natação a serem conduzidos. Essencialmente, continuava existindo a mesmice que eu pensei que desapareceria quando fizéssemos

história.

No período entre Pequim e Londres, durante o qual Michael e eu nos distanciámos, procurei a ajuda de alguns amigos, e de um em particular. Greg Harden é o diretor do serviço de aconselhamento para atletas na Universidade de Michigan. Durante o tempo em que estive em Ann Arbor, Greg trabalhou com vários esportistas – entre eles Tom Brady, que em seguida ganharia prêmios de MVP [Jogador Mais Valioso] do Super Bowl, e Desmond Howard, vencedor do Troféu Heisman – que trabalhavam para lidar com a vida dentro e fora do campo de futebol. Eu tinha me aproximado de Greg quando era técnico dos Wolverines; nosso relacionamento era marcado por conversas sobre a vida, diálogos que muitas vezes tornavam a vida mais fácil. Um dia, quando eu já tinha voltado a Baltimore, telefonei para Greg a fim de falar das minhas dificuldades: o desafio que era motivar Michael e também me motivar.

Greg é o tipo de sujeito que não perde tempo com rodeios. Assim que acabei de me lamentar, ele disse que daria sua opinião sincera, mas antes perguntou: “Bowman, você está mesmo disposto a ouvir o que tenho a dizer?”. Naquele momento, senti que não tinha escolha e respondi que sim. “Muito bem, então é o seguinte. Periodicamente, em nossa vida, temos de rever aquilo a que nos dedicamos. Precisamos repensar quem somos, o que estamos fazendo e por quê. Você está acompanhando, Bowman?”. Meneei a cabeça, ainda ao telefone. “Então, Bowman, quem é você? Qual é o seu propósito na vida?”.

Essas questões me balançaram um pouco, porque por muito, muito tempo eu sempre pensei em mim estritamente como um técnico, com a missão de ajudar as pessoas a nadar mais depressa. Agora, porém, já na meia-idade e com um currículo de conquistas, mas ainda com bastante tempo para fazer mais coisas da vida, vacilei antes de responder às perguntas de Greg. Conforme seguimos conversando, porém,

e conforme fui tendo tempo para pensar nelas, percebi o que era preciso encontrar: uma nova visão, o Plano de Ação para concretizá-la e um conjunto de metas que me ajudassem a chegar à nova situação que queria conquistar.

Basicamente, as palavras de Greg me ajudaram a enxergar uma coisa: que eu vinha vinculando meus sonhos aos de Michael há muito tempo. Agora, eu precisava enxergar além do ponto que Michael e eu poderíamos alcançar. Eu precisava pensar aonde *eu* poderia ir.

Como comprovei, não sou o único a vivenciar essa crise do “E agora?”. Em minhas viagens, conheci muitos homens e mulheres da minha faixa etária que também tinham feito sucesso na vida profissional ou criando os filhos. Mas, um dia, perceberam que as crianças tinham crescido e já estavam seguindo a vida por conta própria, e que sua carreira estava mais perto do fim do que do portão de embarque. Essas pessoas estavam começando a ver a necessidade de desenvolver novas habilidades, novos passatempos, novos interesses que as mantivessem empolgadas, entusiasmadas, completas.

Comigo isso seguramente aconteceu. Desde meu bate-papo com Greg, sinto que me recriei. Viajo para a Europa só pelo prazer daquelas paisagens, e não porque preciso participar de mais um torneio de natação. Tiro mais fins de semana prolongados, de três, quatro dias, durante os quais desfruto de outros interesses, como minha paixão por corridas de cavalo, o preparo de sobremesas, o tão adiado amor pela música. Em suma, me preparei para futuras jornadas e para as muitas metas que fazem parte de cada uma delas.

Felizmente, não me decepcionei. Nos últimos anos, pude viver várias aventuras novas e excitantes, e duas delas ocorreram em 2015. Em abril desse ano, fui nomeado o novo técnico-chefe de natação da Universidade Estadual do Arizona. E, cinco meses depois, fui escolhido para ser o técnico do time masculino de natação dos Estados Unidos que

disputaria a Olimpíada do Rio, possivelmente o cargo mais cobiçado do meu ramo. Com essas atribuições, descobri a resposta para o próximo “E agora?”, e a melhor parte é que vou continuar fazendo o que sempre amei fazer: ser técnico de jovens atletas rumo à excelência.

Regra 10.3 – Fique atento para ajudar aqueles que não veem o próximo passo com facilidade.

Com base nas histórias que contei aqui, tenho certeza de que você percebeu quanto penso nos atletas que treino e na oportunidade que me deram de participar da estruturação de sua vida e da formatação de seus sonhos. Na última etapa preparatória para uma Olimpíada, trabalhei com alguns dos melhores nadadores do mundo, atletas do porte de Yannick Agnel, Ous Mellouli e Matt McLean.

Assim como em qualquer outro relacionamento entre técnico e atleta, há vínculos que se desenvolvem, amadurecem e enfim chegam ao auge. Na metade do caminho de nossos treinos para o Rio, Yannick, Ous e Matt decidiram sair do NBAC e seguir outros rumos que, se tudo der certo, ainda os levarão a mais uma Olimpíada. Quando me informaram dessa decisão, nós nos despedimos amistosamente e dissemos que seria um prazer nos reencontrar – e competir uns com os outros – em algum ponto da estrada.

Outros membros do Dream Team continuaram trabalhando comigo em busca da realização de seus sonhos. Ao longo do tempo, ajustamos o Plano de Ação para cada um, revisamos suas metas e intensificamos sua atitude Vamos com Tudo para fazer com que eles e seus colegas de equipe pudessem obter performances no mais alto nível possível. Tom Luchsinger, Lotte Friis e Chase Kalisz estão no mundo dos esportes há bastante tempo, o suficiente para saber que, apesar de todo o intenso trabalho a que estão se dedicando, não há garantia de que terão um lugar no pódio. Porém,

trabalhando juntos durante horas e horas todos os dias, durante este ciclo olímpico, eles também chegaram à constatação de que podem aprender muito simplesmente por almejam concretizar um sonho. Felizmente para Lotte, ela já recebeu uma recompensa por seu excelente esforço: em novembro de 2015, foi escalada pela terceira vez para integrar o time olímpico dinamarquês; portanto, está embarcando para o Rio. Quanto a Tom e Chase, eles devem aguardar até as Seletivas Olímpicas de junho de 2016 para saber se têm chance de participar do time dos Estados Unidos. Mas, independentemente desses resultados, aprendi algo sobre os dois. Ambos fizeram por merecer.

Agora que estou treinando no Arizona, continuo a acompanhar uma atleta, mesmo que de longe: Jessica Long. Jessica ficou em Baltimore, onde está treinando com um grupo de nadadores paralímpicos muito talentosos. Como sabemos desde a primeira vez em que ela veio falar comigo sobre treinar com meus nadadores no NBAC, Jessica tinha planos ambiciosos: conquistar uma vaga para as Seletivas Olímpicas dos Estados Unidos. Ela tem registrado notáveis progressos em torno desse objetivo, mas ainda tem um bom caminho a percorrer até cumprir essa missão. De todo modo, ela não desistiu do sonho: “Quero chegar lá e não vou parar de acreditar nisso”, ela disse a um amigo meu, não faz muito tempo. “Pode acreditar que farei tudo o que for possível para realizar esse desejo, mesmo que haja 3.680 quilômetros entre nós.”

E então temos Allison Schmitt, uma nadadora que conheço melhor do que a maioria, simplesmente porque fazemos parte da vida um do outro há muito tempo. Por conta disso, eu a vi crescer como atleta e como pessoa. Schmitty entrou em 2016, o ano olímpico, com um consagrado histórico de sucessos. Quando estava com 18 anos, estreou como atleta olímpica, conquistando uma medalha em Pequim, quando nossa expectativa era que ela apenas chegasse lá para ganhar

experiência para uso futuro. Quatro anos depois, em Londres, ela voltou arrasando e arrebatou cinco medalhas. Mas, no verão de 2016, Allison estará com 26 anos. É uma pena dizer, mas em alguns círculos da natação o atleta é considerado velho com essa idade. Para chegar ao Rio, Allison terá de competir com rivais mais jovens e ansiosas para assegurar a mesma vaga que ela quer.

E a competi o não é tudo o que ela precisa superar.

Em maio de 2015, quase três anos depois de sua gloriosa campanha em Londres e a apenas 14 meses do início dos Jogos Olímpicos do Rio, Allison reconheceu publicamente que teve crises de depressão em alguns momentos, após seu sucesso na Olimpíada de 2012. Se você conhece Allison (e já conhece, nesta altura), assumir uma coisa dessas pode parecer inimaginável. Ela é a pessoa do sorriso perene, que transborda afetuosidade e alegria, mesmo nos dias mais lúgubres. Ao longo da década em que fui seu técnico, não consigo me lembrar de muitos dias em que ela não me cumprimentou com um “Ol !” sonoro e sorridente. Como se viu depois, seu sorriso servia apenas para encobrir a tristeza que vinha sentindo desde as conquistas de Londres.

Certo dia, em Meadowbrook, Allison contou a alguém que, no momento de suas vitórias, ela se sentia “no céu. Mas, ao mesmo tempo, acho que não estava realmente esperando a rea o que meus amigos, a família e a comunidade tiveram comigo. Foi uma coisa excessiva”. E, naturalmente, insustentável. Por mais que seja importante festejar uma conquista, a farra toda só pode durar algum tempo. As pessoas precisam retomar a vida normal, e Allison também. Os anos pós-Londres têm sido um desafio para ela, uma vez que não tem conseguido manter o mesmo nível de sucesso de antes. Ela e eu então buscamos pistas – algum defeito nas braçadas, uma incapacidade de manter o foco na próxima disputa – e fizemos progressos nessas áreas, mas, na realidade, ela estava enfrentando um problema que um

técnico nem sempre é capaz de enxergar.

“Talvez o desânimo pós-Olimpíada tenha dado início a essa depressão, que só aumentou e me levou mais fundo desde então”, Schmittty disse a um repórter da Associated Press, comentando seu problema. “Ou talvez eu não estivesse indo tão bem quanto eu queria (após a Olimpíada). Não sei ao certo qual foi o fator desencadeante... Eu não gostava de me sentir daquele jeito. Pensei que, se tentasse abafar o sentimento, ele desapareceria. Mas precisei da ajuda de fontes externas para enfrentá-lo.”

Vale dizer que foi mérito de Allison ter buscado ajuda e depois ter comentado publicamente essa história. E, assim que tomou essa atitude, ela começou de alguma maneira a dar a volta por cima. Como já mencionei antes, ela conquistou quatro medalhas de ouro nos Jogos Pan-Americanos de 2015, um evento realizado poucos meses após ter admitido publicamente seu problema. Esse evento com certeza não tem o mesmo prestígio de um Campeonato Mundial ou dos Jogos Olímpicos, mas, para Allison, foi um acontecimento memorável. E, o que foi ainda mais importante, ela espera que sua história possa ajudar outros atletas a lidar com os mesmos sentimentos que acompanham o sucesso, e as exigências que também lhe correspondem.

As dificuldades de Allison servem muito para lembrar a fragilidade da juventude. Como sou técnico há quase três décadas, posso entender o desejo de forçar jovens atletas a alcançar um nível de excelência: o técnico quer que eles acionem o máximo possível de seu talento. Mas também acabei compreendendo que as melhorias e o sucesso não devem ser buscados a qualquer custo. Sim, é verdade que quero que meus atletas atinjam tudo o que almejam, mas isso pode significar definir objetivos que só sejam alcançados num futuro bem distante. E, em sua busca “desse futuro”, eu também quero que eles aprendam com “o presente”, assimilando lições que os ajudem a enfrentar a vida que existe

além das competições, além dos aplausos, além de se perguntar “E agora?”. Quero que tenham em seus esforços cotidianos uma alegria tão recompensadora quanto a que vão sentir com qualquer realização futura.

Regra 10.4 – Não desista de uma segunda chance.

Certo dia, pouco depois de ter sido divulgado que Michael estava planejando seu retorno à piscina para disputar uma vaga no time olímpico para 2016, um repórter ficou me pressionando para tentar arrancar algum furo sobre as metas competitivas dele.

“Em quais eventos Michael planeja nadar no Rio?”, o sujeito perguntou. “Quais recordes vai tentar quebrar?”

“Sinto muito, não tenho nada a declarar sobre isso”, eu respondi. “Nunca revelamos publicamente os objetivos dele e não é agora que vamos começar.”

E pretendo manter essa promessa aqui – pelo menos no que diz respeito a metas na natação. Mas estou disposto a compartilhar um objetivo que tenho para Michael, algo que não tem nada a ver com piscinas, recordes mundiais, medalhas de ouro. Trata-se do futuro dele, quando seus dias de competidor estiverem verdadeiramente encerrados.

Como você sabe, pensei que MP nunca mais fosse competir quando ele saiu do Centro Aquático em Londres, naquela noite de agosto de 2012. Para mim e para o mundo, ele tinha dito que estava se aposentando, e eu sem dúvida estava pronto para acreditar que ele passaria a explorar novas descobertas em sua vida.

Mas, evidentemente, não foi isso que ele fez. OK, ele descobriu o golfe, mas não o sentimento de contentamento.

Ao longo destas páginas, tentei dividir com o leitor alguns dos momentos gloriosos que Michael e eu vivemos durante o tempo em que trabalhamos juntos. Cada uma de suas vitórias, para mim, é um testamento tanto de sua habilidade natural

como do valor do Método. Todavia, também tentei ser honesto e falar sobre como lidei com situações nas quais Michael, bem, fez grandes bobagens. Sem dúvida, a história pessoal dele é marcada por alguns momentos de graves erros de julgamento e decisões inconsequentes, como dirigir embriagado aos 19 anos; ter sido fotografado em 2009 usando um “bong” [cachimbo para fumar maconha], uma imagem que acabou aparecendo em jornais e revistas do mundo todo; ter sido preso de novo em 2014 por dirigir embriagado e passar 45 dias numa clínica de reabilitação.

Diante desses incidentes, pode parecer conveniente dizer que Michael é indisciplinado fora da água e que os mais próximos dele, inclusive eu, permitimos que ele agisse de maneira irresponsável. Uma colunista esportiva, Karen Crouse, do *New York Times*, escreveu, depois que ele foi preso em 2014, que “uma grande parte do mau comportamento de Phelps ao longo dos anos foi favorecida por pessoas que investiram nele para carregar o ônus de seu esporte em seus largos ombros”.

Discordo da análise de Karen e já lhe disse isso. Eu e muitos outros confidentes de Michael buscamos há muito tempo prepará-lo para o que virá depois do fim de sua carreira na natação. Trabalhamos com ele, por exemplo, para desenvolver sua escola de natação e muitos outros projetos beneficentes. Mas, como acabei aprendendo, Michael apenas não estava pronto para essa fase da vida. Depois de Londres, acho que ele não queria mais ter estruturas na vida e desejava se distanciar tanto quanto pudesse da vida incrivelmente estruturada que tinha vivido por tanto tempo. Ele queria a liberdade que poucos de nós conseguem administrar.

Mas, como se viu, nem mesmo ele conseguiu isso. MP simplesmente cometeu erros crassos. A bem da verdade, que também fique registrado que tomou algumas boas decisões, como a de procurar ajuda, e, sendo amigo dele, sempre estarei disponível para lhe estender a mão.

No exato momento em que escrevo este livro, Michael está comprometido com a tentativa de conseguir uma vaga no time olímpico dos Estados Unidos. Para tanto, foi comigo para Tempe, no Arizona, a fim de treinar e trabalhar com o mesmo afinco com que sempre se dedicou e seguir o Método que, esperamos, será capaz de conduzi-lo ao Rio de Janeiro, onde ele pretende nadar com tempos muito rápidos. Não penso que ele esteja de volta à piscina por se sentir entediado ou porque não tenha muita coisa com que ocupar seus dias. Acho que ele tem mesmo algumas questões pendentes que quer tentar resolver na piscina. Ele tem suas metas, e algumas são muito significativas (mais uma vez, não tenho liberdade para explicitá-las). Se ele de fato as alcançar, será capaz de consolidar mais ainda sua reputação como o maior atleta olímpico de todos os tempos. Estou planejando um programa para garantir que ele chegue lá.

E, como já fiz em outras oportunidades, também vou usar nosso tempo juntos para ajudá-lo a se preparar para seu próximo passo, aonde quer que isso o conduza. Na verdade, estou abordando essa questão mais como um curso em habilidades para tocar a vida. Estamos trabalhando para torná-lo mais envolvido nos aspectos empresariais de sua escola de natação, assim como nas operações cotidianas de sua fundação. Estamos evoluindo em termos do objetivo que ele sempre visou: tornar a natação um esporte para todos.

Será que Michael terá êxito em todas essas iniciativas? Prefiro evitar previsões, lembra? Mas, durante toda a sua carreira na natação, até aqui, MP demonstrou que o trabalho que realiza hoje o prepara para grandes dias amanhã. Por isso, do meu ponto de vista, o amanhã parece muito promissor.

Portanto, proponho a você uma perspectiva similar. À medida que passar de um sonho para o seguinte, saiba que podem ocorrer tropeços ao longo do caminho. Talvez você adquira aquele negócio em que está de olho há anos, sem

saber que a economia como um todo de repente vai sofrer fortes abalos. Pode ser que sofra um estiramento no tendão bem antes de uma aguardada viagem de bicicleta pelo país, o que vai obrigá-lo a adiar por tempo indefinido esse passeio. De repente, você vira à esquerda em sua carreira quando deveria ter virado à direita e se pergunta “Por que fiz isso?”. Você pode dizer que foram gafes, burradas, erros de cálculo. Alguns desses fatos podem ter sido provocados por você mesmo, e outros podem ter sido desdobramentos além de seu controle. Quando esses contratempos acontecem, é fácil entrar em pânico e ficar apreensivo porque o sonho que você vem acalentando parece de repente ter se desmanchado no ar.

Meu conselho nesses momentos é: siga em frente, como um nadador que continua dando as braçadas que treinou, e deixe que a sabedoria que acumulou ao longo do tempo o oriente. Seu destino pode estar mais perto do que você imagina.

Epílogo

No dia 24 de abril de 2015, fiz algo que não é meu costume: vesti terno e gravata para ir ao trabalho.

Como já contei, na maioria dos dias, depois que acordo procuro a camiseta mais limpa da cômoda, junto com uma bermuda e o par de tênis mais confortável do armário, visto tudo isso e vou para o escritório, quer dizer, a piscina. Ao chegar lá, começo a andar de um lado para o outro acompanhando a borda da piscina, trovejando instruções, checando meu cronômetro para acompanhar os centésimos de segundo, sem dar a menor importância para minhas roupas que estão ficando encharcadas com a água que alguns dos melhores nadadores do mundo espalham com suas braçadas. Meus melhores amigos sabem que sou o tipo de sujeito que pinga até secar, nada a ver com cavalheiros vestidos com todo o apuro.

Nesse dia, porém, não só minha aparência tinha mudado como também o rumo da minha vida, porque naquela manhã eu seria apresentado como o novo técnico-chefe do programa de natação “Arizona State Sun Devils”. Era um grande dia para a universidade e para mim. A Universidade Estadual do Arizona queria melhorar o programa que era conhecido como um perene finalista da segunda divisão. Eu era o começo da solução para eles.

Além disso, eu queria dar um novo começo para minha vida. Uma nova visão.

Com isso, naquela sexta-feira de manhã, quando o diretor de atletismo da ASU, Ray Anderson, me apresentou à

imprensa como o novo técnico da universidade, troquei meus trajes costumeiros por um terno preto, uma camisa branca e uma gravata em tons de marrom e dourado, que são as cores da ASU. De jeito nenhum essas seriam minhas roupas diárias no trabalho. Mas, naquele dia, como já esclareci, Bob Bowman tinha encontrado seu próximo grande projeto.

Eu já havia passado por novas aventuras e sabia o que elas poderiam significar. Em 1996, me mudei de Napa, na Califórnia, para a Costa Leste, a fim de treinar o maior clube de natação do país, o North Baltimore Aquatic Club. Quando cheguei lá, não tinha certeza se um dia poderia me tornar um técnico de nível mundial. Na realidade, antes de aceitar esse emprego, vinha pensando em abandonar o esporte e começar uma faculdade de veterinária. Mas continuei fiel ao meu sonho e à minha paixão – treinar nadadores para que batam novos recordes mundiais – por tempo suficiente a ponto de conhecer um nadador bem jovem chamado Michael Phelps. Juntos, caminhamos até concretizar algo muito especial. Nos anos que se seguiram, pude vivenciar uma trajetória inacreditável: participei das Olimpíadas de Sydney e Atenas, passei uma temporada como técnico-chefe de uma das melhores escolas do país, a Universidade de Michigan, e então fui a mais duas Olimpíadas, em Pequim e Londres. Junto comigo, em cada uma dessas etapas, estava Michael, que manteve tudo agitado e instigante, disputando provas numa velocidade que a maioria das pessoas jamais pensou que seria possível.

Éramos um time, como Jerry Lewis e Dean Martin, Paul Simon e Art Garfunkel, Bill Gates e Paul Allen. Assim como essas duplas, Michael e eu passamos por momentos de discórdia, mas, sobretudo, tivemos muitos sucessos e compartilhamos uma enormidade de ótimas recordações.

Dito isso, depois de algum tempo acabei me dando conta de que a parceria Phelps-Bowman não poderia durar para sempre, pelo menos não nos moldes que a tinha feito dar tão

certo: atleta+técnico. Um dia, Michael iria se aposentar *para sempre*. Portanto, eu precisava começar a buscar uma resposta para o meu “E agora?”.

Acho que a encontrei no deserto do Arizona. Quando soube que essa vaga estava disponível, “eu já estava pensando há algum tempo em como seria minha vida pós-Michael”, comecei dizendo para os membros da imprensa ali presentes para noticiar minha contratação pela ASU. “Eu queria que fosse num lugar onde pudesse acontecer alguma coisa especial. Eu queria estar em algum lugar onde pudesse construir algo. E esse emprego atende a todos os meus requisitos. Vamos firmar os alicerces, adotar uma política agressiva de contratações e, com o tempo, construir nosso projeto um passo por vez.”

Um passo por vez. Faz lembrar alguma coisa?

Ao longo das páginas deste livro, tentei transmitir a ideia de que todos podemos nos propor um projeto que nos leve a ser campeões – seja na carreira profissional, nos objetivos educacionais, nos passatempos que cultivamos, na família que encabeçamos –, mas não há a menor garantia de que alcançaremos o topo almejado. Há um número excessivo de obstáculos para que esses resultados possam se tornar minimamente previsíveis. Mas, se reservar um tempo para planejar uma rota que o leve na direção de seu objetivo – seguindo um passo por vez –, você, como digo a Michael com tanta frequência, “vai chegar ao ginásio principal”. E, quando chegar lá, vai ter condições de fazer algo memorável acontecer, com a paixão que você tem e com todos os preparativos pelos quais passou.

Todo dia acordo com o desejo de ajudar as pessoas com quem trabalho – meus instrutores, meus nadadores, meus atletas olímpicos atuais e futuros – a dar os passos necessários a realizar cada qual seu sonho. Nem sempre vou levar cada um até a concretização de sua visão. Pode ser que meu Método não seja adequado para esta ou aquela

personalidade. Minhas Regras de Ouro podem não corresponder ao anseio desta ou daquela pessoa. Entendo isso perfeitamente e, a essas pessoas, desejo sucesso em sua tentativa de achar o método que funcione. Mas também afirmo que meu histórico de realizações é páreo para as realizações dos melhores técnicos de todos os tempos. A razão disso, na minha opinião, é a maneira como faço as coisas. Adotando uma abordagem passo a passo em busca do seu sonho – quer dizer, definindo um objetivo, elaborando um Plano de Ação, estipulando e executando metas diárias, cultivando sem parar sua paixão e se empenhando em entregar resultados de alta qualidade – você, pouco a pouco, vai aprendendo mais sobre si mesmo até que, um dia, se dá conta de quem realmente é: uma pessoa comprometida a viver uma vida realizada.

Eu sei que essa estratégia pode funcionar porque deu certo comigo.

Hoje em dia, considero-me num momento muito oportuno na minha vida. Pela segunda vez em minha carreira, sou técnico de um time em um campus universitário, lugar para onde vão jovens e velhos, todos a fim de aprender. Cada dia que estou aqui aprendo uma coisa nova. E, no papel de um dos técnicos-chefes da equipe de natação dos Estados Unidos para os Jogos Olímpicos de 2016, continuo a forçar e a incentivar os nadadores extraordinários que dedicaram a vida a atingir um desempenho de excelência nos Jogos do Rio. Todos os dias eles me desafiam a torná-los ainda melhores. Entre esses talentosos atletas está Michael Phelps, que continuo empurrando e com quem ainda brigo, enquanto ele tenta realizar feitos que nenhum outro atleta conseguiu ou vai um dia repetir. A cada novo dia, ele torna minha vida um pouco mais especial.

Às vezes, quando revejo minha carreira, acabo rindo sozinho. Em geral isso acontece quando me lembro que, em determinado momento da vida, quis ser maestro. Eu queria

conduzir orquestras que executassem os mais belos concertos e as mais belas sinfonias que o mundo já ouviu. Eu queria viver no mundo da beleza e da arte. Em vez disso, por sorte, por destino ou pelos dois motivos, acabei me encaminhando para conduzir jovens em sua busca de realizar um sonho: nadar tão rápido quanto seja humanamente possível, dentro dos estreitos limites das raias de uma piscina, indo e vindo infinitas vezes. Às vezes, fico me perguntando com que se parecem esses nadadores para aqueles que os veem somente quando estão competindo em mais uma Olimpíada. De seus lugares na arquibancada ou acomodados no sofá diante da TV, os espectadores podem pensar que esses atletas ficam apenas nadando a toda velocidade, de um lado a outro da piscina, usando braços e pernas para mover água para todo lado, mais depressa do que alguém já imaginou que fosse possível.

Em certo sentido, essa é uma imagem perfeitamente válida. Todavia, eu enxergo algo mais. Como vivo no deque em torno da piscina, muito perto de toda a ação e do que vai no coração de cada um desses atletas, posso dizer que existe a exaltação de quem se entrega a uma paixão. Eu vejo realizações e excelência.

Vejo beleza, vejo arte.

Agradecimentos

As regras de ouro é uma obra que pode até apresentar os conceitos e as convenções de um consagrado técnico de natação com conquistas olímpicas, mas é o resultado de experiências igualmente compartilhadas com muitas outras pessoas, atletas e não atletas. Neste momento, os autores (começando com Bob Bowman) oferecem seu reconhecimento – mesmo que sem uma medalha – a todos aqueles que ajudaram a moldar os princípios esboçados nas páginas anteriores.

Aos meus pais, Lonnie e Sylvia Bowman, por terem me criado para trabalhar com afinco, fazer o que é certo e respeitar os outros. E à minha irmã, Donna, por ter aturado meus horários malucos e a altura em que eu ouvia música clássica.

Aos meus professores – Tim Franklin, Vivian Curry, Carolyn Walters, John Bauer, Leonard e Norma Mastrogiacomo –, que estimularam minha paixão pela excelência nas artes e na vida.

A Ray Anderson, Dave Cohen, Deana Garner Smith, Rocky Harris e Steve Webb, por sua fé em mim e por construírem uma cultura de excelência na Universidade Estadual do Arizona.

A Greg Harden, que me ensinou que ser quem sou é o suficiente.

A meus técnicos – Scott Woodburn, Mike e Isabel Blouin, Steve Collins, Bill Shults, Terry Maul e Sid Cassidy –, com

quem aprendi importantes lições sobre a vida e os esportes.

A meus mentores – Jon Urbanchek, Murray Stephens, Paul Bergen, Teri McKeever, David Marsh, Gregg Troy, Mark Schubert, Frank Busch, Jack Bauerle e Jack Roach –, por sua amizade e orientação e por me desafiarem a dar meu melhor.

A meus fiéis assistentes, Keenan Robinson, Fernando Canales, Erik Posegay, Scott Armstrong, Paul Yetter e Roman Willets. Cada um de vocês contribuiu para o nosso sucesso de muitas maneiras importantes.

Aos maravilhosos atletas que tive a honra de treinar. Todos vocês me tornaram a pessoa e o técnico que sou. Obrigado a Allison Schmitt, Erik Vendt, Scott Spann, Alex Vanderkaay, Peter Vanderkaay, Davis Tarwater, Charlie Houchin, Kalyne Keller Robinson, Eric Wunderlich, Chrissy Mitchell e Michele Schroder, por terem acreditado em mim e no processo.

À nossa equipe de apoio: Debbie Phelps (fomos uma equipe e tanto durante 20 anos!), Hilary Phelps, Whitney Phelps, Nicole Johnson, Peter Carlisle, Drew Johnson, dr. Peter Rowe, Laisee Rintel, Marissa Gagnon, John Cadigan, Cathy Bennett, Rich Wilkens, Jennifer Thomas e Candi MacConaugh. Vocês tornaram verdadeiramente possíveis todas as nossas buscas pela realização de sonhos.

À minha avó Helen Withers Stanton. Obrigado por me inspirar a correr riscos e a ir em busca do belo.

E a Michael Phelps, a pessoa mais interessante e complexa que conheço. Sua capacidade de sonhar e de trabalhar para chegar ao sucesso tem inspirado uma geração inteira, além de ter redefinido em termos mundiais o que é possível. Seu nome é sinônimo de excelência. Obrigado de todo coração. Amo você profundamente. A próxima etapa da nossa jornada será com certeza excitante, frustrante, exaustiva e, principalmente, recompensadora. Siga em frente.

– Bob Bowman

A Farley Chase, da Chase Literary Agency, que me ajudou a

conceber a ideia deste livro e a levá-la adiante e que me garantiu um apoio contínuo ao longo de toda a sua execução. Obrigado por sempre me dar atenção quando realmente precisei.

Aos nossos editores, Michael Homler e Lauren Jablonski, e sua equipe na St. Martin's Press. Vocês sabem como tornar agradável e gratificante a experiência de publicar um livro. Sua orientação foi imensamente valiosa.

A Kathryn Drury, que pacientemente transcreveu muitas horas de entrevistas, garantindo que as ideias de Bob e de seus nadadores permanecessem autênticas e verdadeiras. Muito obrigado.

A Alison Lowander, que mais uma vez mostrou como uma discreta mudança em uma frase pode fazer uma enorme diferença. Você é uma mestra no artesanato das palavras.

Aos estudantes e ao corpo docente e administrativo da Faculdade de Jornalismo e Comunicação da Universidade do Oregon, cuja devoção ao jornalismo e à escrita de qualidade foram uma fonte de inspiração para a redação deste livro. Continuem o bom combate e, como dizemos, “Uma vez Duck, sempre Duck”.

A Suzanne Rowe e Mark Corley, que sempre pareceram saber quando um escritor estava precisando de um bom jantar. Obrigado por toda a bondade que demonstraram durante uma etapa cheia de desafios.

A Abby, Amy e Judd Hark, cujas boas vibrações enviadas à distância de um continente ajudaram a manter este projeto em movimento. Vocês são mesmo ótimos amigos.

A John Prisco, que pode não ter conseguido acelerar suas lânguidas braçadas no estilo livre para se tornar um nadador mais rápido, mas revelou claramente o poder que existe na escolha da palavra certa.

Aos nadadores treinados por Bob Bowman e aos técnicos e membros da equipe que trabalharam com ele. Obrigado por compartilharem suas opiniões sobre como funciona o Método

que ele aplica e sobre o que ele significou para vocês e sua carreira.

A Bob Bowman, técnico e confidente. Você permitiu que um repórter enxerido entrasse em seu mundo da natação competitiva e lhe deu a chance de fazer as centenas de perguntas que ele precisava formular. Seu histórico de excelência atesta o mérito das regras que você segue. Obrigado pela oportunidade de conhecê-lo e de me familiarizar com seu método de ensino. Que obtenha excelentes resultados no Rio.

A todos os Butler, Kendall, Grant, Bernstein, Plaza, DeCaro, Lorge, Baldassare e Abby. Obrigado por serem sempre boas pessoas. Vocês são a prova do poder das Regras de Ouro.

A Claire Garvey Butler, que perguntava o tempo todo como estava indo o livro sobre “aquele técnico de natação”. Está pronto, mãe. Um exemplar para você e para o papai está reservado na Biblioteca do Céu.

E, finalmente, a Ben, Leah e Sarah Butler. Obrigado por me permitirem embarcar na aventura que significou este projeto. Eu não poderia ter pedido melhores pessoas no meu time. Coroas olímpicas de louros é o que cada um de vocês merece.

– Charles Butler

APÊNDICE I

Histórico de excelência de Bob Bowman

- 1987** Obtém a graduação na Universidade Estadual da Flórida com bacharelado em Psicologia do Desenvolvimento e licenciatura em Composição Musical.
- 1996** Torna-se técnico-assistente no North Baltimore Aquatic Center. No ano seguinte, começa a treinar um garoto de 11 anos chamado Michael Phelps.
- 2000** Treina Phelps para que participe de sua primeira Olimpíada, os Jogos de Verão em Sydney, Austrália.
- 2001** Treina Phelps para quebrar o primeiro de seus 39 recordes mundiais. Nomeado técnico-assistente dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA [Federação Internacional de Natação].
- 2002** É eleito “Developmental Coach” do Ano, nos Estados Unidos.
- 2003** É nomeado técnico-assistente dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.
- 2004** É nomeado técnico-assistente dos Estados Unidos para a Olimpíada de Atenas. Nomeado técnico-chefe da equipe masculina de natação da Universidade de Michigan. Treina Phelps, que conquista seis medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos em Atenas.
- 2005** É nomeado técnico-assistente dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.
- 2007** É nomeado técnico-chefe da equipe masculina dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.

Eleito o Melhor Técnico do Ano das Dez Maiores.

- 2008** Treina a equipe da Universidade de Michigan para o campeonato das Dez Maiores; mais uma vez, é eleito Técnico do Ano das Dez Maiores. Nomeado técnico-assistente do time dos Estados Unidos para disputar os Jogos de Pequim. Treina Phelps, que conquista o número recorde de oito medalhas de ouro na Olimpíada de Pequim. Nomeado técnico-chefe do North Baltimore Aquatic Club.
- 2009** É nomeado técnico-chefe do time masculino de natação dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.
- 2010** É incluído no Hall da Fama da Associação Americana de Técnicos de Natação.
- 2011** É nomeado técnico-assistente da equipe dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.
- 2012** Torna-se técnico-assistente da equipe masculina dos Estados Unidos para a Olimpíada de Londres. Treina Phelps, que fatura quatro medalhas de ouro e duas de prata na Olimpíada de Londres. Treina Allison Schmitt, que leva cinco medalhas, sendo três de ouro, na Olimpíada de Londres.
- 2013** É nomeado técnico-chefe do time masculino dos Estados Unidos para o Campeonato Mundial da FINA.
- 2015** É nomeado técnico-chefe dos programas masculino e feminino de natação da Universidade Estadual do Arizona. Nomeado técnico-chefe do time masculino de natação dos Estados Unidos para os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016.
- 2016** É incluído no Hall da Fama Internacional da Natação. Sob a orientação de Bowman, seus nadadores registram 43 recordes mundiais e mais de 50 recordes americanos.

APÊNDICE II

Em suas próprias palavras: citações de Bob Bowman

Sobre definir um sonho

“Quando você define um sonho para si ou para quem trabalha com você, é necessário ser um pouco “fora do eixo”. Você estabelece um ponto a ser alcançado e então descobre um jeito de chegar lá.”

Sobre desenvolver talentos

“Como técnico, nosso papel não é ficar com os perfeitos e nos livrar dos imperfeitos. É tentar fazer todos avançarem a fim de desenvolver seu potencial.”

“Ao lidar com pessoas – principalmente jovens ainda em início de carreira –, você não quer perder a chance de ajudá-los a crescer, desistindo deles cedo demais. O potencial de que eles ainda não se deram conta vale todo o esforço extra que você possa despendar para encurtar um pouco mais a distância entre o sonho deles e a realidade.”

“Não gosto da expressão ‘avaliação de desempenho’. Se vou me dar ao trabalho de agendar um tempo para me reunir com um atleta ou um funcionário, prefiro muito mais fazer uma *previsão de desempenho*, não uma avaliação. É a sutil diferença que indica: ‘Estamos olhando para a frente, não para trás. Sem dúvida, não vamos nos esquecer do que já aconteceu, mas vamos aprender com isso e usar esse conhecimento para ajustar nosso Plano de Ação e nos

encaminhar para o futuro’”.

Sobre a necessidade de correr um risco ocasional

“A meu ver, a magnitude de uma conquista é limitada pela aversão da pessoa ao risco. Aumentar a tolerância ao risco é como melhorar seu condicionamento físico.”

“Todo risco que você corre o prepara depois para correr novos riscos na sequência. Esse é um hábito que pode transformar seu sonho em realidade com mais facilidade.”

“Às vezes, a segurança da vida nos impede de aproveitá-la, mas, se você quer dar o ‘passo seguinte’ na direção do sonho que almeja concretizar, precisa se tornar um pouco mais audacioso.”

Sobre a importância das metas e do trabalho para alcançá-las

“Alcançar metas progressivas, intermediárias, com regularidade produz a excelência diária e mantém seu Plano de Ação alinhado com sua visão.”

“Construa seu caminho rumo à realização do sonho, mas sem afobação. Com passos progressivos – as metas intermediárias – você treina sua mente para lidar com desafios e expectativas.”

Sobre o trabalho diário com seu Plano de Ação

“Quer você seja médico, estudante, pai ou mãe, seu plano de ‘treino’ diário é basicamente isto: uma prescrição para trabalhar. O técnico, o professor ou o chefe podem lhe dar instruções ou sugerir um plano, mas é você quem controla a execução, é você quem decide com quanto empenho se dedicará a qualquer coisa.”

“A coisa é bem simples: quanto mais executar com consistência seu trabalho diário, mais previsível será seu sucesso, quer você esteja indo em busca de títulos no futebol, medalhas olímpicas ou vitórias em sua vida diária.”

Sobre o valor do profissionalismo

“Seja qual for sua busca, você deve fazê-la com um propósito. É por isso que quero que meus nadadores pensem em si mesmos como profissionais, arcando com as responsabilidades de quem é profissional. Isso quer dizer que você não falta ao trabalho, é pontual e faz o serviço de acordo com os padrões esperados.”

“Digo a meus nadadores que, cada vez que fazem um pequeno esforço a mais no treino, estão depositando um valor extra na conta de seu sonho. Essa conta é como uma poupança: quanto mais você deposita, mais crescem seu talento e suas habilidades.”

Sobre acompanhar o progresso diário

“As anotações que faço se tornaram meu relatório diário de atividades, uma espécie de classificação de como foi o dia, do que fiz certo e do que não quero mais repetir. Quer dizer, quando almeja a ‘excelência diária’, você está tentando ser excelente *todos os dias*. Claro que isso não é possível, mas você também vai preferir evitar a repetição de erros. A manutenção de um registro de atividades tem me ajudado exatamente com isso.”

“O caminho até a concretização de seu sonho pode ser bem longo, e o massacre da vida diária nos consome. Mas você precisa lembrar: cada dia deve representar uma oportunidade para chegar mais perto da sua visão, não para se sentir esmagado sob o peso dela. A autoavaliação diária permite o grau necessário de distanciamento entre o que você acabou de realizar e o que ainda precisa fazer.”

Sobre montar uma equipe de apoio

“Na maioria dos projetos, o sucesso decorre de parcerias, não de ações isoladas. E a beleza dessa cooperação é que você pode compartilhar seu sucesso com aqueles que o ajudaram.”

“Quanto a ter quem o apoie, você precisa de gente com

instrução, inspiração e envolvimento.”

“Acreditar. Afirmo que essa é uma das maiores dádivas que você pode compartilhar com outras pessoas: acreditar que elas podem ter sucesso.”

Sobre manter viva a paixão

“Quanto mais você puder injetar doses de motivação em sua busca regular para concretizar o sonho, mais fácil será manter acesa a paixão por sua realização.”

“Enquanto vai atrás de seu sonho, não deixe que isso se torne tão importante que você acabe negligenciando ou nem desenvolvendo outros interesses. Habilidades ‘secundárias’ podem significar uma nova perspectiva, sempre muito necessária.”

“As pessoas são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é compreender o que motiva essa pessoa, o que a instiga a seguir adiante.”

Sobre adversidades

“Não quero que meus atletas sintam que o fracasso – o lapso inevitável que faz parte da busca de qualquer objetivo – tem o poder de abolir a chance de alcançarem o que desejam. Isso é pressão demais. É uma pressão que, em última instância, vai comprometer o crescimento deles. É uma pressão que esvazia a paixão, em vez de inspirá-la.”

“Use os contratempos para se motivar. Reavalie seu Plano de Ação, ajuste o foco de suas metas intermediárias e, por fim, reacenda a chama de sua dedicação à busca de seu objetivo maior. Quando a adversidade bate à sua porta, você ainda deve dar mais um passo, deve seguir em frente, deve continuar nadando... mesmo que entre água nos seus óculos.”

“Fracassos fazem parte do Método. Às vezes, eles vêm em ondas; às vezes, pegam a gente de surpresa. Contudo, sempre que tiver um fracasso, entenda que faz parte do processo. Tire alguma coisa dessa situação e use-a para levar sua visão

adiante.”

Sobre se apresentar bem quando chegar a hora

“Quando exigem que você tenha um desempenho alto, principalmente pela primeira vez, tente aprender com essa experiência o máximo possível. Sei que pode ser difícil pensar em qualquer outra coisa *além* de resultados. Mesmo assim, tente. Afirmo que, a cada experiência, você estará fortalecendo o nível geral de suas habilidades e, com isso, estará se preparando para novos sucessos ao longo do caminho. É o que chamo de ‘ganhos de desempenho’.”

“Quando estiver diante de uma situação de pressão, mantenha-se fiel a si mesmo e ao seu plano. Permaneça no presente e faça aquilo que praticou durante tantos meses para aperfeiçoar. Se seguir essa receita, vai alcançar o resultado desejado.”

Sobre comemorar conquistas

“Passei a acreditar firmemente no valor da comemoração como uma parte do Método. Quer seja uma realização pequena ou grande, esse ato sinaliza que algo foi completado, e essa conclusão é um marco em nosso crescimento.”

- 1 A edição original americana deste livro foi lançada em maio de 2016, antes, portanto, dos Jogos Olímpicos do Rio. Apenas o prefácio de Michael Phelps, nas páginas 9 a 13, foi atualizado depois dos jogos, incluindo suas conquistas mais recentes nessa última Olimpíada. [N.E.]